Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Paula Di Leone Veissid

Sustentabilidade está na moda? Uma análise da comunicação estratégica do fast fashion à luz da responsabilidade social empresarial

outubro de 2025

Sustentabilidade está na moda? Uma análise da comunicação estratégica do fast fashion à luz da responsabilidade social empresarial
Paula Di Leone Veissid
UMinho | 2025

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Paula Di Leone Veissid

Sustentabilidade está na moda? Uma análise da comunicação estratégica do fast fashion à luz da responsabilidade social empresarial

Dissertação de Mestrado
Comunicação, Arte e Cultura

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Sara Balonas

outubro de 2025

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho

Atribuição

CC BY

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

AGRADECIMENTOS

À minha professora, orientadora e mestre, Sara Balonas, por sempre me apontar o melhor caminho a trilhar. Por me incentivar a ultrapassar meus próprios limites, e por me fazer mirar na excelência até atingi-la.

Ao meu companheiro, Laird, pelo apoio integral e incondicional, que trouxe leveza aos momentos mais desafiantes.

À Daniele, Carolina e Aline, pelos inúmeros aconselhamentos, pelo ombro amigo e pela escuta ativa.

À Perla, minha mãe, por sempre estar por perto, mesmo estando longe.

E ao universo, por ter conspirado a meu favor diante da decisão de cursar o Mestrado em Comunicação, Arte e Cultura na Universidade do Minho — a melhor que eu poderia tomar.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Braga, 31 de outubro de 2025

Paula Di Leone Veissid

Assinado por: Paula Di Leone Veissid
Identificação: PASBR-YB9178682
Data: 2025-10-26 às 18:16:25

SUSTENTABILIDADE ESTÁ NA MODA? UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DO *FAST FASHION* À LUZ DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

RESUMO

A presente dissertação investiga as estratégias discursivas adotadas por marcas de *fast fashion* para comunicar políticas de sustentabilidade e de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Pretende, portanto, entender de que modo sua comunicação estratégica se alinha às demandas de RSE. Os objetivos traçados envolvem observar de que forma as empresas de *fast fashion* recorrem à comunicação estratégica para se manifestarem como responsáveis, compreender se elas comunicam ações que podem ser enquadradas como políticas de RSE consistentes, perceber se há o risco de os discursos manifestos remeterem a práticas de *greenwashing* e, finalmente, analisar de que maneira as marcas procuram ir ao encontro de demandas sociais contemporâneas, sobretudo da Geração Z como consumidora.

O trabalho empírico consiste em um estudo de caso múltiplo que parte da seleção de três marcas multinacionais do segmento, H&M, Zara e Shein, as quais foram ranqueadas em níveis distintos de transparência pelo *Transparency Index 2023* da *Fashion Revolution*. A investigação é enquadrada a partir dos fundamentos teóricos de *fast fashion*, comunicação estratégica, RSE e sustentabilidade, e usa a metodologia de Análise de Conteúdo. Foram analisadas, portanto, três fontes de dados publicamente disponíveis, nomeadamente os perfis do Instagram, os sites institucionais de sustentabilidade e os relatórios anuais de sustentabilidade de cada marca.

Os dados obtidos demonstraram que as marcas não priorizam o Instagram como canal para comunicar RSE. Por outro lado, seus sites e relatórios concentram discursos mais consistentes nesse sentido, em um claro esforço para atender demandas de mercado. O que se observa, entretanto, é que por vezes esses esforços podem ser insuficientes se aliados a dados frágeis e pouco verificáveis, aproximando-os do *greenwashing*.

Palavras-chave: comunicação estratégica, *fast fashion*, moda, responsabilidade social empresarial, sustentabilidade

IS SUSTAINABILITY TRENDY? AN ANALYSIS OF FAST FASHION'S STRATEGIC COMMUNICATIONS UNDER THE LIGHT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

ABSTRACT

This dissertation investigates the discursive strategies adopted by fast fashion brands to communicate sustainability and Corporate Social Responsibility (CSR) practices. Therefore, it aims to understand how their strategic communication aligns with CSR demands. The objectives outlined for this study include: to observe how fast fashion companies use strategic communication to demonstrate responsibility, to understand whether they communicate actions that can be classified as consistent CSR policies, to identify whether those discourses present the risk of evoking greenwashing practices and, finally, to analyse how brands seek to meet contemporary social demands, particularly from Generation Z consumers.

The empirical work consists of a multiple case study based on three multinational fashion brands: H&M, Zara, and Shein, which were ranked at different levels of transparency by Fashion Revolution's Transparency Index 2023. The research is framed by the theoretical foundations of fast fashion, strategic communication, CSR, and sustainability, and uses the Content Analysis methodology. Therefore, three publicly available data sources were analysed: Instagram profiles, institutional sustainability websites, and each brand's annual sustainability reports.

The data obtained demonstrated that the brands do not prioritize Instagram as a channel for communicating CSR. On the other hand, their websites and reports focus on more consistent discourse in this regard, in a clear effort to meet market demands. What is observed, however, is that these efforts can sometimes be insufficient when combined with fragile and poorly verifiable data, bringing them closer to greenwashing.

Keywords: corporate social responsibility, fast fashion, fashion, strategic communication, sustainability

ÍNDICE

INTRODUÇÃO **1**

CAPÍTULO 1 — ENQUADRAMENTO TEÓRICO **4**

1.1. *Fast Fashion*: A Moda em Alta Velocidade 4

1.1.1. O Consumo no Cerne da Sociedade 4

1.1.2. O Fast Fashion e Suas Dinâmicas 5

1.1.3. A Problemática do Descarte 8

1.2. Comunicação Estratégica: A Voz de uma Marca 10

1.3. Responsabilidade Social Empresarial: Uma Resposta à Sociedade 14

1.4. Sustentabilidade e Desenvolvimento: A Busca Pelo Equilíbrio 18

1.4.1. Sustentabilidade Através do Tempo 18

1.4.2. Desenvolvimento Sustentável e a Nova Perspectiva Mundial 19

1.4.3. O Triple Bottom Line e o Papel das Organizações 20

1.4.4. ODS e Políticas ESG: Desenvolvimento na Prática 20

1.4.5. A Urgência de Medir Impactos e Prestar Contas 22

1.4.6. Greenwashing e a Sustentabilidade por Conveniência 24

1.5. Geração Z: É Tudo Para Ontem 26

CAPÍTULO 2 — METODOLOGIA 30

2.1. Problema de Pesquisa e Objetivos 31

2.2 Modelo de Análise Proposto 31

2.3. Sobre os Métodos 34

2.3.1. Estudo de Caso Múltiplo 34

2.3.2. Análise de Conteúdo 35

2.4. Sobre os Objetos de Estudo 39

2.4.1. Zara 41

2.4.2. H&M 41

2.4.3. Shein 42

2.4.4. Seleção do Corpus da Pesquisa 43

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 50

3.1. Aspectos Gerais 50
3.1.1. Instagram 50
3.1.2. Sites Institucionais 52
3.1.3. Relatórios de Sustentabilidade 56
3.2. Um Mergulho Analítico nos Objetos Selecionados 59
3.2.1. Decisões de Marca Refletidas no Instagram 59
3.2.2. O Discurso das Páginas Institucionais de Sustentabilidade 68
3.2.3 Gestão de Dados dos Relatórios de Sustentabilidade 85
3.3. Discussão dos Dados 102
3.3.1. Zara 102
3.3.2. H&M 104
3.3.3. Shein 107
CAPÍTULO 4 — CONSIDERAÇÕES FINAIS 110
4.1. O Caso Zara 111
4.2. O Caso H&M 114
4.3. O Caso Shein 116

REFERÊNCIAS 120

ANEXOS 127
Anexo 1 – Instagram Zara: Categoria Preservação Ambiental 127
Anexo 2 – Instagram Shein: Categoria Preservação Ambiental 128
Anexo 3 – Instagram Shein: Categoria Cadeia Produtiva 132
Anexo 4 – Instagram Shein: Categoria Impacto Social 134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Visão geral da página de Sustentabilidade do Grupo Inditex 53
Figura 2. O guarda-chuva de informações e subtópicos da página de Sustentabilidade da H&M 54
Figura 3. Roadmap EvoluShein 55

Figura 4. Trecho do relatório de sustentabilidade 2024 do Grupo Inditex 56
Figura 5. Página de abertura do capítulo "Relatório de sustentabilidade" do Grupo H&M 57
Figura 6. Índice do Relatório de Sustentabilidade e Impacto Social 2024 do Grupo Shein 58
Figura 7. Postagem CIRC X ZARA 59
Figura 8. Carrossel Anitta para Shein 62
Figura 9. Carrossel Dia Mundial dos Têxteis Circulares 63
Figura 10. Status das iniciativas de "Planeta" da Shein Group 80
Figura 11. Status das iniciativas de "Pessoas" da Shein Group 84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Modelo de análise 33
Tabela 2. Número de postagens no Instagram de cada marca, por categoria 51
Tabela 3. Síntese da análise — Zara 103
Tabela 4. Cruzamento de dados e grelha de análise — Zara 104
Tabela 5. Síntese da análise — H&M 106
Tabela 6. Cruzamento de dados e grelha de análise — H&M 107
Tabela 7. Síntese da análise — Shein 109
Tabela 8. Cruzamento de dados e grelha de análise — Shein 109

INTRODUÇÃO

Quais os critérios que levam uma investigadora a definir as temáticas que vão guiar sua pesquisa? Gosto de pensar que os temas escolhidos precisam despertar brilho nos olhos, excitação, curiosidade e anseio por respostas. Portanto, o presente trabalho partiu, inicialmente, de uma inquietação pessoal de alguém que sempre combinou o encanto pelo universo da moda, suas simbologias, seu poder de expressão individual e coletiva, seus impactos sociais, ambientais e econômicos, a um posicionamento político atento e vigilante diante da preservação da Terra tal qual a conhecemos. Soma-se a isso o fascínio pela comunicação estratégica, caminho profissional adotado há quase uma década, resultando em um desejo de investigar, nesta dissertação de mestrado, a convergência destas três grandes forças: a moda, a sustentabilidade e a comunicação estratégica.

Frente a um quadro estarrecedor de alterações climáticas a nível global, não se pode negar a urgência em debater e estudar questões envolvendo a sustentabilidade e a necessidade de implementar políticas que revertam ou atenuem a presente situação. Atualmente, a indústria da moda representa mais de 2% do produto interno bruto mundial, 90% de atuação na cadeira produtiva global e ainda emprega quase 8 milhões de pessoas (de Gregori & Maier, 2023, p. 4). Não por coincidência, é também a segunda indústria mais poluidora do mundo (Fashion Revolution, 2023). A moda e seus sistemas de produção estão, portanto, diretamente conectados com os desequilíbrios ambientais dos últimos anos. E para além de tudo isso, ela se faz presente na vida de todos a nível emocional, simbólico e prático, diariamente, na simples ação de abrir o guarda-roupa e fazer uma escolha.

Diante deste cenário, buscar medidas que, no mínimo, atenuem os danos causados pela indústria da moda tornou-se imprescindível. E isso passa pela postura e posicionamento das próprias marcas, que cada vez mais vêm sendo cobradas para adotar práticas de gestão corporativa alinhadas a compromissos éticos e ambientais. Dada a importância de compreender conceitualmente sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e Responsabilidade Social Empresarial (RSE), além da forma como esses conceitos se apresentam na realidade contemporânea, nos debruçaremos sobre estes tópicos para construir o referencial teórico deste trabalho. Além disso, a comunicação estratégica é central nesta investigação: quando se fala sobre marcas de moda e a forma como elas se comunicam, como definem seu posicionamento de comunicação, é para a estratégia de comunicação que vamos olhar.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992/1998), “uma investigação é, por definição, algo que se procura” (p. 31). Buscar, procurar saber, ter curiosidade sobre determinado assunto, está no cerne da existência

humana e sustenta o processo investigativo (Coutinho, 2014). A intenção aqui é, portanto, traçar um caminho que ajude a elucidar algumas das questões que geram inquietações individuais e coletivas, em busca de contribuir e trazer mais clareza no campo científico sobre a situação em que o *fast fashion* se encontra no contexto contemporâneo.

Nossa principal meta é, portanto, investigar as estratégias de comunicação utilizadas pelas marcas de *fast fashion* para construir discursos que se alinhem (ou não) às demandas de responsabilidade social. Por meio dos discursos produzidos pelas marcas, buscamos entender se há possibilidade de coerência entre um modelo de negócio baseado em produção e consumo acelerados e margens de lucro elevadíssimas, com atitudes sustentáveis, por parte dessas mesmas marcas, visando a preservação da Terra e seus recursos naturais tais como se conhece. Para compreender como as marcas selecionadas trabalham, sustentam e reforçam esse tipo de discurso ético e comprometido com sustentabilidade na sua comunicação, busca-se um olhar aprofundado nos conceitos e autores de referência para desenvolver as ideias e o método aqui apresentados.

Para atingir os objetivos traçados para esta investigação, começamos, no primeiro capítulo, por compreender as ideias chave que costuram esse universo de pesquisa, criando relações conceituais que permitem elucidar as ideias aqui postas. Vamos, portanto, desenvolver uma exaustiva revisão bibliográfica dos conceitos de *fast fashion*, comunicação estratégica, sustentabilidade, Responsabilidade Social Empresarial, políticas *environmental, social and governance* (ESG, ambiental, social e governança), *greenwashing* e geração Z. Para tal, nos voltaremos a publicações e teóricos de referência nestas temáticas, além de trabalhar com referenciais e conceitos complementares e contemporâneos.

O Capítulo 2 dedica-se a desenvolver os caminhos metodológicos escolhidos. A partir de um estudo de caso múltiplo, construímos um modelo de análise de caráter exploratório e viés qualitativo, cuja estratégia metodológica escolhida é a análise de conteúdo. Segundo Cavalcante et al. (2014), a abordagem qualitativa contribui para compreender profundamente as ligações entre elementos, buscando entender como o objeto de estudo se manifesta. A análise de conteúdo é uma metodologia sistemática e objetiva que abrange uma série de técnicas que permitem descrever e interpretar "mensagens e atitudes atreladas ao contexto da enunciação, bem como as inferências sobre os dados coletados" (Cavalcante et al., 2024, p. 14). Segundo Calado e Ferreira (2005, p. 8), o objetivo final da Análise de conteúdo é a produção de um texto analítico onde o corpo textual dos documentos analisados é apresentado de maneira transformada, devidamente justificada pelo pesquisador com interpretações embasadas. Assim, o método pretende explorar, descrever e avaliar o objeto estudado, fornecendo material para produzir

conclusões próprias, evidenciar relações observadas e ampliar conhecimento científico acerca do tema. Desenvolvemos, portanto, uma análise de conteúdo a partir dos três pilares de Bardin (1977): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação.

O Capítulo 3 consiste na recolha e tratamento dos dados, momento em que, após reunir e organizar os materiais, deve-se apresentá-los de forma descritiva, para identificar suas características e padrões (Bardin, 1977). Daí, parte-se para o desenvolvimento das inferências e considerações acerca do que foi analisado, relacionando e contextualizando os resultados encontrados com o problema de investigação. Calado e Ferreira (2005) destacam que muitas vezes as conclusões vão sendo construídas pelo investigador no decorrer da recolha de dados e da análise, e vão avançando progressivamente. Por fim, propõe-se extrair conclusões válidas e significativas, apontando as respostas encontradas para os objetivos propostos.

CAPÍTULO 1 — ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. *Fast Fashion*: A Moda em Alta Velocidade

1.1.1. O Consumo no Cerne da Sociedade

A fim de começar a compreender os moldes contemporâneos da indústria da moda, essencialmente baseados na velocidade, flexibilidade, na ampla oferta de opções com custos reduzidos e processos ágeis (Solino et al., 2015), é justo olhar primeiramente para a sociedade de consumo, uma ideia que se estabeleceu logo antes, criando as bases para o que viria a seguir.

Amplamente estudado por Baudrillard em 1970, este conceito foi um divisor de águas para entender os processos sociais e econômicos que tomaram corpo após a Revolução Industrial. Ou seja, quando as fábricas começaram a produzir todo tipo de bens de consumo de forma cada vez mais acelerada, permitindo que os preços baixassem e o acesso a mercadorias aumentasse, teve início um processo geral de abundância que desencadeou uma interconexão mais profunda entre sujeitos e objetos, despertando nas pessoas o anseio por consumir estes bens, por possuí-los, vesti-los, utilizá-los das mais diversas formas a que se prezem (Baudrillard, 1970/2014).

Ainda conforme o autor, "chegamos ao ponto em que o consumo invade toda a vida, em que todas as atividades se encadeiam do mesmo modo combinatório, em que o canal das satisfações se encontra previamente traçado" (Baudrillard, 1970/2014, p. 18). O consumo passa, portanto, a organizar a vida humana cotidiana, em que a resolução das tensões se apresenta na satisfação e felicidade ao consumir. Ou seja, esse ato assume um lugar em que pretende gerar prazer, alegria, bem-estar e um sentimento de valor individual e coletivo (Baudrillard, 1970/2014).

Baudrillard reforça que a sociedade de consumo provocou uma nova forma de os indivíduos se relacionarem com as mercadorias, de modo em que um objeto não o é por si mesmo, de forma isolada, mas é aquilo que significa em determinado contexto. Ou seja, "já não se refere a tal objeto na sua utilidade específica, mas ao conjunto de objetos na sua significação total" (Baudrillard, 1970/2014, p. 15). A sociedade de consumo cria, assim, uma forma de ler o mundo a partir de signos, em que o valor de uma mercadoria está mais atrelado ao seu sentido simbólico do que da sua própria funcionalidade. Um frigorífico, por exemplo, "tem um sentido global e diferente do que tem individualmente como utensílio" (Baudrillard, 1970/2014, p. 15).

Institui-se, assim, uma sociedade movida por satisfazer os seus desejos por meio de objetos, dos mais essenciais aos mais supérfluos, tudo de forma muito rápida, muitas vezes desenfreada e sem grandes

reflexões a respeito. Com o passar do tempo, a virada de milênio e a crescente aceleração geral da vida, cresce também a competitividade nos âmbitos social e econômico. Vê-se, assim, uma sociedade regida por processos sociais onde o consumo é protagonista, onde a demanda dos consumidores é cada vez maior, já que novas necessidades são criadas o tempo todo e os ciclos de consumo são reduzidos ao máximo (Chouprina, 2014).

Esse consumo massificado gera também um sentimento de insaciabilidade, em que sempre se quer consumir mais e mais, provocando uma alta taxa de descarte de mercadorias (de Gregori & Maier, 2023). Conforme Baudrillard (1970/2014), a alta velocidade de consumo se apoia na obsolescência programada, de modo que fabricantes produzem objetos com vida útil cada vez menor de forma proposital, para que logo possam ser substituídos, em um ambiente de renovação acelerada.

O autor não hesita em apresentar os dramas e contradições trazidos pela sociedade de consumo ao dizer que "os progressos da abundância, isto é, da disposição de bens e de equipamentos individuais e coletivos cada vez mais numerosos, oferecem em contrapartida 'prejuízos' cada vez mais graves" (Baudrillard, 1970/2014, p. 33). Ele explica que o desenvolvimento industrial e o progresso técnico, além das próprias estruturas de consumo, tendem a gerar problemas estruturais que podem se agravar com o tempo, como aumento de ruídos nas cidades, a poluição do ar e da água, a alteração de paisagens, fora os prejuízos culturais incalculáveis que seguem o próprio ritmo da abundância (Baudrillard, 1970/2014).

A sociedade de consumo torna-se, portanto, o pano de fundo ideal para estabelecer um sistema de fabricação de roupas e acessórios baseado em um ciclo veloz de produção, consumo, obsolescência (concreta ou simbólica) e descarte. Afinal, em uma sociedade baseada na satisfação dos desejos individuais e na busca incessante por consumir novos produtos e serviços, um sistema de produção de moda acelerado e em larga escala alimenta esse sistema e faz essa roda girar perfeitamente (de Gregori & Maier, 2023).

1.1.2. O Fast Fashion e Suas Dinâmicas

A história da moda e a forma como ela se transformou ao longo do século XX está diretamente conectada às mudanças sociais, industriais e econômicas da sociedade de consumo. A migração de um sistema de produção sob medida, personalizado e lento, para uma moda pronta para vestir (*ready to wear* ou *pret-a-porter*), levou ao seu crescimento exponencial, abrindo espaço para o que se conhece como *fast*

fashion ou moda rápida: uma forma de se fabricar e vender roupas e acessórios com gigantescas proporções produtivas e econômicas (Lipovetsky, 1987/2009; Svendsen, 2004/2010).

O trabalho de Solino et al. (2015) é providencial para elucidar definições de *fast fashion* ao reunir diversas conceituações do termo, cunhado em meados dos anos 1990. Destacamos, aqui, as seguintes:

> Um sistema *fast fashion* combina pelo menos dois componentes: (i) curtos prazos de produção e distribuição, permitindo uma aproximação da oferta com a demanda incerta (ao qual nos referimos como técnicas de quick response); (ii) design de produto muito na moda ("*trendy*") que se referem a técnicas de design avançado. (Cachon & Swiney, 2011, como citado em Solino et al., 2015, p. 1035)

> Os varejistas de moda rápida apresentam coleções de roupas com base nas últimas tendências da moda, mas projetados e fabricados de forma rápida e barata, para permitir que o consumidor convencional aproveite estilos de roupas atuais a preços mais baixos. (Muran, 2007, como citado em Solino et al., 2015, p. 1035)

A conceituação por Caro & Gallien (2010/12, como citado em Solino et al., 2015), complementa essa compreensão: "estratégia operacional de varejistas de *fast fashion* que consiste em oferecer ao longo da temporada de vendas um grande número de artigos diferentes, cada vez mais modernos, com um ciclo de vida relativamente curto de apenas algumas semanas" (p. 1035).

A partir deste olhar, é possível compreender o *fast fashion* como um modelo de negócio onde a estratégia produtiva baseada na rápida resposta às mudanças e demandas da sociedade de consumo combina-se com o uso de avançados recursos de design e produção. É, portanto, flexível em todas as etapas da sua cadeia produtiva, tornando o processo de produção o mais otimizado possível, justamente para que alcance condições de atender às demandas rápidas e altamente mutáveis de seus consumidores vorazes (Solino et al., 2015, p. 1036).

Se por um lado o sistema da moda é, desde antes da Revolução Industrial, essencialmente baseado nas rápidas oscilações, no culto às novidades, instabilidades e efemeridades (Lipovetsky, 1987/2009), por outro, foi no final do século XX que ela ganhou sua estrutura de mercado mais confortável, graças à sociedade capitalista de consumo. Na moda, o novo é o elemento-chave, é o que mais importa para manter a roda girando. Seu princípio estruturante é "criar uma velocidade cada vez maior, tornar um objeto supérfluo o mais rapidamente possível para que um novo tenha chance" (Svendsen, 2004/2010, p. 19). Nesse sentido, o *fast fashion* leva essa ideia ao ponto máximo, em que coleções são renovadas

antes mesmo que se perceba e tendências são fabricadas, divulgadas e comentadas nas mais diversas mídias com tanta rapidez que em pouquíssimo tempo cansam, ficam obsoletas, e parte-se para a próxima. Seibel e de Gregori (2020) explicam que o modelo do *fast fashion* se baseia em um ciclo produtivo de cerca de três semanas, e que "dita quase que diariamente novas tendências, modas sazonais e produz novas coleções que alimentam o consumo desenfreado" (p. 201).

O objetivo central do *fast fashion* é satisfazer os desejos momentâneos dos consumidores por meio de produtos disponíveis a preços módicos (Chouprina, 2014, p. 32). Portanto, tem sucesso ao fazer isso de forma rápida e eficiente, oferecendo tendências e informações de moda atuais devidamente organizadas e simplificadas, facilitando a aceitação do público, sempre primando pelo baixo custo dos produtos, os quais também apresentam durabilidade reduzida (Solino et al., 2015).

Em linha do que defendem Robic e Frederico (2008), um dos elementos-chave que torna o processo estruturante do *fast fashion* exequível é a capacidade das empresas de antecipar, rastrear e/ou criar tendências e especificidades de produtos que serão desejados em um futuro próximo muito breve. Isso ocorre graças a um ecossistema de estratégias envolvendo pesquisa de tendências, olho atento sobre o que é apresentado nas passarelas de *prêt-a-porter* e de alta-costura, e também graças à proximidade desses mercados com formadores de opinião, ou seja, pessoas influentes no segmento capazes de validar, ou não, uma tendência em especial junto à sua comunidade — geralmente digital. Com essas informações em mãos, as marcas são capazes de obter novos tecidos, cores e estampas de forma muito rápida, desenvolver a aprovar amostras e já lançar o produto final no mercado em poucas semanas (Robic & Frederico, 2008). Nesse sentido, a publicidade tem papel fundamental, já que contribui para difundir e publicizar as novas tendências entre as comunidades, e no contexto contemporâneo, as redes sociais ganham especial protagonismo nessa dinâmica, em especial aquelas baseadas em conteúdos em vídeo como Instagram e TikTok.

Christopher et al. (2004) consideram quatro pertinentes atributos que regem a indústria da moda rápida: ciclo de vida curto, alta volatilidade, baixa previsibilidade e elevado índice de compras por impulso (p. 2). Dessa maneira, a marca capaz de equilibrar estas características com eficiência, diante de um contexto altamente competitivo, é que terá mais chances de sucesso.

A volatilidade do *fast fashion* pode ser explicada devido aos inúmeros fatores sociais que determinam a instituição de tendências, como as situações sociopolíticas que vivemos, as personalidades com mais visibilidade, os movimentos laterais de comportamento, as *trends* que vigoram nas redes sociais, elementos que, por estarem "em alta", vão influenciar esse ciclo de produção e consumo direta ou

indiretamente. E como essas tendências costumam ter curto prazo de validade, já que rapidamente se esgotam e cansam pelo volume de repetição, os produtos devem atender às necessidades e os desejos imediatos do público, permanecer nas prateleiras por pouco tempo e logo dar espaço a novos (Robic & Frederico, 2008).

Considerando que a indústria da moda rápida é volátil e difícil de prever (Christopher et al., 2004), outro aspecto determinante para o sucesso de uma marca seguindo este modelo de negócio, além da capacidade de antecipação, é a sua agilidade na gestão da cadeia de produção. Ou seja, a capacidade da empresa de "ser flexível para responder rapidamente às mudanças em termos de volume e de variedade na demanda" (Robic & Frederico, 2008, p. 8) é fundamental para sua sobrevivência e diferenciação. As cadeias de suprimentos ágeis são mais baseadas em dados do que em inventário ou estoque de materiais, além de serem sensíveis às demandas do mercado consumidor, fortemente sustentadas por redes e processos integrados com colaboração, sincronia e flexibilidade (Christopher et al., 2004, p. 8).

Atualmente, o multimilionário mercado de *fast fashion* conta com inúmeros conglomerados detentores de diversas redes de varejo de moda, em que cada marca busca atingir diferentes perfis de consumidor. É o caso do Grupo Inditex, por exemplo, que detém as marcas Zara, Bershka, Stradivarius, Massimo Dutti, Pull & Bear e outras, além de redes multinacionais também populares como a sueca H&M e a irlandesa Primark. Nos últimos anos, as redes varejistas chinesas como Shein e Temu somaram-se ao espectro de marcas concorrentes com modelos ainda mais agressivos comercialmente.

1.1.3. A Problemática do Descarte

Um dos traços característicos do *fast fashion*, decorrente da velocidade que o rege, é a capacidade de gerar nas pessoas um comportamento movido pelo impulso, que resulta em uma relação de obsolescência com os produtos e cujo resultado mais imediato é o descarte, tendo em vista que, todos os dias, "milhões de pessoas adquirem e desfazem-se de peças de vestuário rapidamente" (Godinho, 2022, p. 67). A partir dessa obsolescência, restam os resíduos e os danos drásticos advindos deles. O ciclo de comprar, usar e descartar tão rapidamente é capaz de trazer sérios problemas para a sociedade e para o meio ambiente (Gwilt & Rissanen, 2011) e é justo dizer que a etapa final, do descarte, é a mais problemática deste sistema de mercado produtivo, já que não existe "jogar fora": tudo que já foi produzido, se em certo momento deixar de ser usado, precisa ser destinado a algum local. Conforme

McFall-Johnsen (2020), 85% dos têxteis fabricados a cada ano vão para o lixo, comumente despejados em aterros em condições impróprias e altamente poluentes. Essas roupas, em sua maioria feitas com tecidos não biodegradáveis, tem vida útil de cerca de 200 anos, ou seja, estarão entre nós por mais tempo do que nós mesmos. É importante, porém, frisar, em linha do que elucidam Lucietti et al. (2018), que o *fast fashion* não é o único responsável pela fabricação excessiva de peças e pela consequente poluição: a problemática se estende para toda a indústria têxtil.

É importante assinalar que o que torna o modelo de *fast fashion* poluidor e nocivo ao meio ambiente não é a moda em si, mas os processos produtivos capitalistas vinculados a ele. Afinal, a moda possui qualidades inerentes relacionadas à inovação, criatividade e busca por soluções diferenciadas (Gwilt & Rissanen, 2011, p. 13). Enquanto é inegável que a indústria da moda polui, tais danos são mais sobre um modelo de negócio do que sobre experienciar a moda.

Nesse sentido, vale a pena questionarmos: será possível canalizar essas qualidades essenciais da moda para criar modelos alternativos de produção e consumo, com impactos mais positivos ao meio ambiente? Movimentos como o *slow fashion* vieram à tona como uma resposta a esse modelo, buscando desacelerar o processo como um todo para minimizar os impactos ambientais da produção têxtil, além de promover mais transparência e mirar no desenvolvimento sustentável (de Gregori & Maier, 2023, p. 11). Outra vertente relevante nesse contexto é a da economia circular, que quando aplicada à indústria da moda pretende "desenvolver um sistema sustentável e fechado, traduzido no aumento do tempo de utilização das peças de vestuário e das suas componentes" (Godinho, 2022, p. 77). Ou seja, desenvolver um produto já pensando na forma como ele retornará ao ambiente após o descarte e como esse material vai se comportar no processo de decomposição passa a ser uma postura diferenciada por parte dos fabricantes. Outra forma de ampliar a vida útil de uma roupa ou seus materiais é o *upcycling,* termo cunhado em 2002 por William McDonough e Michael Braungart para definir o processo de reinserir na cadeia produtiva materiais que seriam descartados, transformando-os em um produto totalmente novo (Lucietti et al., 2018). Ao reduzir o descarte de materiais, essas práticas também reduzem o consumo de novas matérias-primas, provocando uma queda importante nos consumos energéticos como um todo. Naturalmente, tais vertentes produtivas são contrapontos drásticos ao modelo de negócio do *fast fashion* e suas características estruturantes, aqui já explicitadas. Entretanto, diferenciar o que caracteriza a moda em si da indústria do *fast fashion* ajuda a entender as diferentes responsabilidades de um e de outro.

Também é importante destacar que as empresas que constituem o mercado de moda rápida se inserem em um sistema altamente competitivo. Conforme Chouprina (2014), é exigido destas marcas,

permanentemente, que acompanhem o ritmo acelerado de atualizações, se diferenciem e deem cabo da profusão de novidades que lhes é esperada para que possam satisfazer o anseio dos consumidores por novos produtos o mais rápido possível, afinal, só assim terão sucesso no próprio modelo de negócio. Sem esquecerem, é claro, de que precisam comunicar tudo isso externamente da forma mais eficiente possível. Nas páginas que se seguem, exploraremos outros aspectos que tocam estas empresas, como as estratégias adotadas para lidar com estas realidades e o papel da comunicação nesse processo.

1.2. Comunicação Estratégica: A Voz de uma Marca

Desenvolver uma ampla compreensão conceitual acerca de comunicação estratégica é um exercício fundamental para a construção deste trabalho. Afinal, assim como a estratégia, a comunicação é uma capacidade inerente dos seres humanos, um fenômeno quase tão antigo quanto a nossa própria existência (Pérez, 2012, p. 142), pois enquanto estamos vivos e em sociedade, estamos a nos comunicar.

A comunicação estratégica vem evoluindo ao ser compreendida como um grande "guarda-chuva conceitual que abarca diversas atividades comunicacionais, geralmente envolvendo relações-públicas, marketing, comunicação financeira, comunicação em saúde, diplomacia pública, publicidade, e assim por diante" (Holtzhausen & Zerfass, 2015, p. 1). Para que possa atender objetivos específicos em cada caso com consistência, a comunicação estratégica exige a adoção de uma abordagem integrada e multinível, permitindo que as estratégias sejam adaptadas conforme o canal, o impacto e o resultado desejados (Argenti et al., 2007, p. 87).

Os meios de comunicação estão, o tempo todo, produzindo notícias, mensagens e informações as quais recebemos e interpretamos à nossa maneira. Mas é fundamental ter em mente que "essas notícias não são assépticas" (Pérez, 2012, p. 126), ou seja, são sempre produzidas, formatadas, selecionadas e distribuídas a partir do ponto de vista de uma ou mais pessoas que julgaram e definiram a maneira, o formato e o discurso a partir do qual seriam divulgadas (Pérez, 2012). Na linha do que defende Pérez (2012), essa mediação será, portanto, baseada em inúmeros interesses particulares, alguns mais subjetivos do que outros, por exemplo dos grupos de comunicação envolvidos, dos seus patrocinadores, das empresas relacionadas, entre outros atores de influência.

Hallahan et al. (2007, p. 3) definem comunicação estratégica como uma forma de comunicar com propósito, intencionalmente, visando avançar na missão de determinada organização. Entende-se, portanto, que é uma comunicação gerada pela própria organização sobre si mesma, essencialmente. E

aqui vale frisar que ser intencional não quer dizer ser manipulador, conforme defendem Holtzhausen e Zerfass (2015), mas trata-se de canalizar ideias de forma a transmitir a mensagem desejada, o que inclusive pode ocorrer de forma colaborativa e inclusiva. Na prática, podemos compreender a comunicação como estratégica "quando ela integra os processos comunicativos, associando-os com as estratégias e objetivos gerais da organização" (van Ruler, 2018, p. 373), tornando possível, assim, atingir sua missão organizacional.

> A comunicação estratégica se concentra em como a própria organização se apresenta e se promove através de atividades intencionais de seus líderes, funcionários e profissionais de comunicação. E é claro que isso não exclui o uso da construção de relacionamentos ou de *networking* no processo estratégico. (Hallahan et al., 2007, p. 7)

Naturalmente, o plano estratégico de uma organização funciona como o grande norteador de todas as ações que ela vai desempenhar, estabelecendo os caminhos a serem seguidos para atingir os objetivos daquele negócio. Mas é a partir desse plano que se traça, também, o papel que a comunicação terá para contribuir nesse propósito (Holtzhausen & Zerfass, 2015, p. 4). Uma forma simplificada para entender esse processo é imaginar que o plano de negócio de uma empresa é como um guarda-chuva, que representa sua estratégia principal geral, e sob ele estão as inúmeras estratégias específicas, de diferentes níveis e magnitudes, que vão permitir o sucesso da empresa, já desenhando o que cada pessoa ou time envolvido poderá fazer para contribuir no atingimento da sua missão e objetivos (Brønn, 2021). No caso da comunicação, esta deve estar em constante contato e alinhamento com os níveis superiores de gestão, contribuindo diretamente com o andamento e execução da estratégia macro. A ideia de estratégia também passa por eficiência e sobrevivência, ou seja, assinala o poder de contribuição da prática comunicacional para a manutenção dos propósitos de uma organização (Hallahan et al., 2007).

Em um mundo cada vez mais complexo e repleto de nuances, "as organizações aspiram por atenção, admiração, afinidade, alinhamento" (Hallahan et al., 2007, p. 4), tanto dos seus consumidores e clientes, quanto dos investidores, empregados, grupos de interesse, grupos governamentais, ativistas e público em geral. As marcas querem ser vistas a partir dos sentidos e significados intencionalmente atribuídos a elas, e tomam decisões estratégicas para definir o nível de investimento e de esforços que vão aplicar para alcançar esses objetivos (Hallahan et al., 2007). Para tanto, na prática, as organizações precisam fazer a gestão de todos os seus recursos de uma maneira integrada e inteligente, inclusive de "recursos

intangíveis tais como imagem, reputação, marca, responsabilidade social empresarial, entre outros" (Carrillo & Castillo, 2021, p. 219).

Conforme explicam Holtzhausen e Zerfass (2015), nos últimos anos tem evoluído, nos estudos de comunicação estratégica, a perspectiva de que esta não ocorre em um processo linear. Ou seja, seu papel vai muito além de transmitir uma mensagem de um ponto a outro através do meio ou mídia mais adequados, mas mais importante do que isso é entender o que acontece com a comunicação nesse processo e como os significados são criados, lapidados e expressos no meio do caminho (Holtzhausen & Zerfass, 2015).

Para além de transmitir uma mensagem da forma mais rápida e eficiente, a comunicação estratégica prima que essa informação gerada provoque sentidos no público-alvo e seja um ponto de partida para ações concretas. Ela também passa por como uma organização cria símbolos sobre si mesma, tanto interna quanto externamente, a partir do processo e da prática comunicacional (Hallahan et al., 2007, p. 23). A produção de sentidos é, pode-se dizer, a principal estratégia que deve guiar as ações de uma organização, e o principal desafio das marcas é justamente conseguir definir que sentidos é que desejam criar e com que finalidades (Pérez, 2012, p. 154). É sobre emitir uma informação que será o ponto de partida para a construção deste sentido simbólico intencional, um processo que nem sempre é rápido ou imediato, mas pode levar longos períodos após a mensagem ter sido gerada (Holtzhausen & Zerfass, 2015). Além de serem construídos com o tempo, esses sentidos são co-construídos pelas pessoas envolvidas no processo, que não são meramente passivas (van Ruler, 2018).

Conforme Pérez (2012, p. 166), nem toda comunicação é estratégica e nem toda estratégia é comunicativa, portanto, para configurar-se como comunicação estratégica é preciso atender a alguns requisitos:

- Carregar em si todas as características de uma ação estratégica, que são: ser concebida para atingir uma determinada meta; que o sujeito que toma as decisões se encontre em uma situação de incerteza; atuar promovendo ações antecipadamente; agir prevendo possíveis reações e decisões de terceiros; avaliar todas as possíveis rotas alternativas para chegar na meta; definir uma dessas rotas para ser executada.
- Estruturar-se a partir de parâmetros comunicacionais e materializar-se em sistemas e ações comunicativos.

– Ser fruto de um pensamento complexo e capaz de romper paradigmas, envolvendo diálogo, articulação e conectividade, afastando-se da mera persuasão e promovendo a conexão e a criação de significados compartilhados.

Segundo Argenti et al. (2005), a comunicação estratégica está diretamente relacionada à estratégia geral da empresa em questão, e é responsável por externar seus posicionamentos. Um dos aspectos fundamentais sobre a estratégia de negócio é que ela deve ser comunicada, de forma clara e consistente, criando alinhamento de mensagens entre funcionários, investidores, clientes e mídia (Argenti et al., 2005). Os autores defendem, ainda, que a frequência e a repetição também são elementos importantes, já que contribuem para o reforço e a manutenção dos significados desejados, sendo que, na prática, é pouco provável que algo venha a ser comunicado em excesso ou além do necessário (Argenti et al., 2005). Além disso, essas mensagens devem ter coerência, "devem soar como se estivessem vindo do mesmo lugar e estão indo na mesma direção" (Argenti et al., 2005, p. 88), transmitindo a sensação de que uma mesma voz as está emanando, a voz da marca. Uma forma de garantir que isso aconteça é fazer com que os principais líderes de uma organização compreendam a importância da comunicação e estejam alinhados no discurso e nas práticas (Argenti et al., 2005).

A perspectiva de van Ruler (2018) complementa as discussões anteriores de forma pertinente ao defender que "a comunicação é um processo interativo por natureza e participativo em todos os níveis" (p. 379), portanto acontece de forma multidirecional entre as partes envolvidas na construção de significados, tornando este processo ainda mais complexo e delicado. O autor considera que a comunicação é o alicerce que sustenta a comunicação estratégica, enquanto a estratégia é o contexto no qual ela está inserida, criando uma potente dinâmica de complementaridade. Pontua, ainda, que compreende a comunicação estratégica como um processo de "gestão ágil do amálgama dos processos comunicativos" (p. 379), que ocorre no contexto da construção da estratégia e da sua apresentação e promoção. Ou seja, estas estratégias são apresentadas e negociadas em um ciclo contínuo, estando permanentemente em teste e aprovação das partes envolvidas, portanto em constante construção e reconstrução na medida em que criam sentidos. O foco desse processo está justamente em alimentar as arenas onde os sentidos são criados, apresentados, negociados, construídos e reconstruídos visando criar e implementar a estratégia desejada (van Ruler, 2018, p. 379). Esse raciocínio coloca, portanto, uma grande responsabilidade sobre a comunicação estratégica, entendendo-a como um instrumento poderoso capaz de gerenciar com eficiência processos comunicativos complexos e produções de significados constantemente sujeitos a interpretações e consequências.

Vivemos em uma era repleta de complexidades e regida por uma forte competitividade comercial, na qual as organizações precisam se diferenciar entre a concorrência diante de um público potencial consumidor que as enxerga a partir de um olhar crítico em diversas esferas. Ou seja, o que está em avaliação não é somente os produtos que as marcas oferecem, mas também sua expertise, competência, seu compromisso com o serviço, sua ética e responsabilidade social (Hallahan et al., 2007, p. 10). As empresas com mais chance de sucesso no longo prazo são aquelas capazes de atuar de forma proativa com relação à comunicação, que estabelecem valores sólidos para nortear suas práticas e que conseguem focar em construir ações de longo prazo, mesmo que para isso precisem investir também em estratégias pontuais de curto prazo para atender suas necessidades (Argenti et al., 2005).

Além disso, é importante ter em mente que a comunicação estratégica não é feita apenas de mensagens e processos comunicativos, mas de ações de pessoas, já que as próprias comunicam e, por sua vez, constituem a sociedade, a vida que compõe e circunda a estratégia (van Ruler, 2018, p. 376). A seguir, veremos como a sociedade pode ser agente de transformação e demandante de mudanças, e de que maneira as organizações reagem a isso.

1.3. Responsabilidade Social Empresarial: Uma Resposta à Sociedade

É compreensível que, em um contexto capitalista onde empresas se estruturam sempre visando melhores margens de lucro, qualquer ação tomada parta também desse objetivo. Portanto, se nos últimos anos as marcas de moda começaram a se manifestar consoante a políticas e práticas sustentáveis e a se posicionar sobre de que maneira estão fazendo a sua parte, é provável que não tenha sido por livre e espontânea vontade, mas devido a pressões e demandas superiores, associadas a uma nova perspectiva que passou a reger o mercado.

As noções conceituais de Responsabilidade Social Empresarial ou *corporate social responsibility* ajudam a compreender que tipos de demandas são essas e como elas vêm sendo construídas desde os anos 1950. Conforme Carroll (2015), foi nesse período que o termo foi criado para designar, em um primeiro momento, certas responsabilidades que a sociedade estaria esperando que companhias assumissem, e que partiu principalmente da profusão de movimentos sociais que ganhavam força na época, como direitos das mulheres, direitos civis, direitos do consumidor e ambientalismo. Esses ativismos foram um sintoma inicial importante para desenhar as mudanças que a sociedade consumidora viveria ao longo das décadas seguintes, no que diz respeito às suas exigências e expectativas em cima das marcas e empresas.

Segundo Kreitlon (2004), foi no final dos anos 1960 que se começou a questionar com mais força o papel ético e social das empresas, que criariam uma base para o desenvolvimento e institucionalização da RSE. Visões como a de Milton Friedman, originalmente expostas em 1970 e hoje já vistas com certa controvérsia, ganharam destaque em uma ideia de que o que importa e sempre deve importar em primeiro lugar para uma empresa é o lucro, e que conceitos paralelos como RSE devem existir a serviço deste fim. Para Friedman (1970/2007), "há apenas uma responsabilidade social para as empresas, que é utilizar seus recursos e engajar-se em atividades que ampliem suas margens de ganho, desde que se mantenham agindo conforme as regras do jogo" (p. 178).

Em meados dos anos 1970, foi concebido por Archie Carroll um dos modelos contemporâneos mais populares para definir a RSE (Matten et al., 2003, p. 110). Ele se estrutura a partir de quatro tipos de responsabilidades que uma empresa deve adotar:

- Responsabilidade econômica, ou seja, a necessidade de um negócio ser lucrativo;
- Responsabilidade legal, de respeitar as leis da sociedade em que está inserida;
- Responsabilidade ética, baseada na necessidade de se fazer o que é certo e justo mesmo quando isso não foi posto como obrigação legal. É algo que se espera que seja feito de bom grado;
- Responsabilidade filantrópica, representando as atividades que a sociedade deseja que a empresa execute, que ajudem a comunidade sem fins lucrativos, como destinar recursos para apoiar instituições sociais, educacionais ou culturais, por exemplo.

Conforme Kreitlon (2004, p. 2), as discussões teóricas no entorno dessa temática resultaram, ainda, em três escolas de pensamento que fundamentam a RSE a partir de diferentes abordagens: Ética Empresarial (*Business Ethics*), Mercado e Sociedade (*Bussiness and Society*) e Gestão de Questões Sociais (*Social Issues Management*). A primeira, *Business Ethics*, é chamada também de abordagem normativa e baseia-se no fato de que as empresas devem estar sujeitas às mesmas regras morais e éticas que os indivíduos comuns estão sujeitos ao viverem em sociedade. Ou seja, empresas não estão acima das leis morais que regem a humanidade. A segunda abordagem, *Business and Society*, é contratual, colocando em destaque a interdependência entre empresas e sociedade. Elas não são, portanto, entidades distintas, mas parte de um mesmo sistema em constante interação e ligadas por um contrato social. Além disso, essa abordagem compreende que "enquanto instituição social, a empresa deve estar a serviço da sociedade que a legitima" (Kreitlon, 2004, p. 2). A terceira abordagem, *Social Issues Management,* é também chamada de estratégica e é mais utilitária, trazendo ferramentas práticas para melhorar o desempenho ético e financeiro de uma empresa. Ela defende a ideia de que aquilo que

for bom para a sociedade, também será para a empresa e vice-versa. Endossa, ainda, a ideia de que a única função legítima de uma organização é perseguir o próprio crescimento e lucratividade, portanto assumir uma postura ética e socialmente responsável seria um bom negócio a se fazer, pois traria uma vantagem competitiva (Kreitlon, 2004).

A partir dos anos 1990, segundo Carroll (2015), o conceito de RSE foi se atualizando e se moldando a novas conjunturas, dessa vez mais diretamente dependente da globalização, já que foi preciso adotar práticas lidas como socialmente responsáveis em diferentes partes do globo. A abordagem de Fox et al. (2002) para definir RSE, presente na publicação organizada pelo Banco Mundial para auxiliar governos e empresas nesse tema, é interessante já que pontua seu compromisso para contribuir com o desenvolvimento sustentável, trabalhando esse olhar de forma holística diante de todos os seus *stakeholders.* O grupo de autores traz, portanto, a seguinte definição para RSE: "é o compromisso empresarial de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida" (Fox et al., 2002, p. 1).

Com o passar do tempo, os pontos de vista tanto de uma organização, quanto da sociedade, mudam e evoluem. Portanto, as empresas precisam estar sempre abertas e atentas ao que a sociedade pensa e espera delas, principalmente no que diz respeito a papeis e responsabilidades (Zadek, 2007). A RSE contemporânea representa, portanto, uma perspectiva social em que os *stakeholders*, ou seja, os públicos de interesse para uma organização, já deixaram claro o que esperam das empresas modernas: "que façam mais do que apenas gerar lucro e obedecer as leis" (Carroll, 2015, p. 1).

Também podemos pensar a RSE como "a responsabilidade e a obrigação de proteger, fomentar, aumentar e melhorar os benefícios para os *stakeholders* e para as pessoas" (Tai & Chuang, 2014, p. 118). Além disso, para que as empresas cresçam em competitividade e sejam referência nos mercados em que atuam, suas estratégias de negócio devem priorizar a transparência e a responsabilidade social (Tai & Chuang, 2014).

A RSE, hoje, está relacionada à postura que uma organização assume diante de aspectos que vão além de suas obrigações legais, respondendo a expectativas sociais colocadas sobre ela e deixando em segundo plano, pelo menos por um momento, o modelo de negócio puramente baseado em lucro (Carroll, 2015). Ou seja, é esperado pela sociedade que uma empresa adote uma postura ética, comprometida com seus impactos sociais, justa com seus empregados, parceiros e consumidores e que proteja e melhore o bem-estar social enquanto atende seus interesses como negócio.

> A responsabilidade ética dos negócios contempla o escopo completo de normas, padrões, valores e expectativas que refletem o que consumidores, funcionários, acionistas e outras partes interessadas consideram justo, equitativo e consistente com o respeito para a proteção dos direitos morais das partes interessadas. (Carroll, 2015, p. 90)

Nesse sentido, para uma empresa ser capaz de proteger a sociedade, ela precisa evitar seus próprios impactos negativos ao máximo, enquanto melhorar a sociedade sugere criar benefícios para ela — e a expectativa é que as empresas façam ambos (Carroll, 2015). Além disso, a habilidade que uma organização tem de "administrar os custos e benefícios da atividade empresarial" (Fox et al., 2002, p. 1) diante de todos os seus públicos, internos e externos, está na essência da RSE e pode determinar o nível de adesão e comprometimento de uma empresa a ela.

É inevitável observar que, ao longo das últimas décadas, a RSE tem se mostrado uma boa estratégia de negócio, já que vem apresentando impactos positivos na saúde financeira das empresas, organizações e até mesmo governos que a adotam. Vê-se nela uma "oportunidade de maximizar benefícios decorrentes da atividade econômica, reduzindo os impactos ambientais e sociais causados por ela" (Kreitlon, 2004, p. 3). Na prática, vê-se que a visão de Friedman (1970/2007), por mais atacada que já tenha sido, já não está tão distante da realidade, já que políticas de RSE cuidadosamente implementadas acabam rendendo inúmeros benefícios às empresas, tais como os mencionados por Carroll (2015): ajudam a conquistar novos mercados, a captar e reter clientes; melhoram relações com fornecedores, colaboradores e consumidores; reduzem custos e riscos; criam diferenciação no mercado com relação à concorrência; e ampliam oportunidades de investimento, mídia e autopromoção (Carroll, 2015, p. 89).

Há inúmeras formas de desenvolver uma sólida estratégia de RSE, e já se tem percebido que as marcas capazes de se posicionar e integrar as políticas de responsabilidade no centro da sua estratégia de negócio têm mais chances de cativar o público consumidor. No fim das contas, a responsabilidade social tem evoluído para ser entendida como uma obrigação moral das empresas, tanto quanto a sua obrigação de ter bons resultados financeiros (Tai & Chuang, 2014). Portanto, um número considerável e cada vez maior de organizações já está conseguindo ler estes sinais e assimilar essa nova forma de fazer negócio, compreendendo que atender às demandas de consumidores responsáveis é possivelmente um caminho sem volta e que, de um jeito ou de outro, deve ser seguido.

Apesar de ter sido concebida em meio a controvérsias, com opiniões e conceituações diversas, a Responsabilidade Social Empresarial segue se expandindo, se adaptando e ganhando novas roupagens e possibilidades de execução, tanto no meio empresarial quanto no acadêmico (Carroll, 2015). Mesmo

que o interesse sobre esse tópico por parte de empresas tenha sido forjado não da forma mais "filosófica e intencionalmente pura", conforme salienta Carroll (2015, p. 95), o fato é que ela vem sendo considerada, popularizada e posta em prática na agenda da maioria das organizações, o que por si só já pode ser visto como algo positivo. Para que se possa arrematar as compreensões acerca da RSE de forma integrada e completa, a seguir exploraremos a evolução conceitual de sustentabilidade, tópico diretamente relacionado a ela.

1.4. Sustentabilidade e Desenvolvimento: A Busca Pelo Equilíbrio

1.4.1. Sustentabilidade Através do Tempo

Se há uma ideia que permeia e atravessa todas as outras conceituações aqui já apresentadas, é a de sustentabilidade. Portanto, compreendê-la junto dos seus desdobramentos conceituais nos ajuda a estabelecer as perspectivas desejadas neste trabalho. O que torna este conceito tão rico para discussão é justamente as inúmeras definições que recebeu com o passar dos anos. Quanto mais em voga esse assunto foi ficando, mais as atenções dos estudiosos voltaram-se para ele, permitindo novas interpretações e pontos de vista complementares. Naturalmente, está sujeito a confusões e compreensões equivocadas, por exemplo, quando é entendido como sinônimo de reciclagem e ambientalismo, situação que se intensificou desde que o termo passou a ser apropriado para fins comerciais (Farrer, 2011).

Essa expressão foi utilizada pela primeira vez de que se tem notícia em 1713, por um silvicultor alemão chamado Hans Carl von Carlowitz, em um texto sobre gestão a longo prazo de florestas chamado *Sylvicultura Oeconomica* (Heinberg, 2010; Kuhlman & Farrington, 2010). Naquela época, o termo era utilizado, portanto, principalmente por biólogos no contexto de gestão de recursos naturais. E não à toa, pensar sustentabilidade como "aquilo que pode ser mantido através do tempo" (Heinberg, 2010, p. 1) é uma ideia que está diretamente relacionada a isso, afinal, sustentável quer dizer, literalmente, aquilo que é capaz de ser sustentado, seja a pequeno, médio ou longo prazo.

Conforme Kuhlman e Farrington (2010), também é possível entender sustentabilidade como uma forma de manutenção do bem-estar por um longo e até mesmo indefinido período: "a sustentabilidade pode agora ser vagamente definida como um estado de coisas onde a soma de recursos naturais e recursos produzidos pelo homem permaneçam pelo menos constantes no futuro previsível, para que o bem-estar das gerações futuras não diminua" (p. 7).

1.4.2. Desenvolvimento Sustentável e a Nova Perspectiva Mundial

Até meados de 1950, a principal justificativa das ações sustentáveis girava em torno de "proporcionar mudança social para reduzir a pobreza global" (Farrer, 2011, p. 20), mas foi em 1987, com a publicação do relatório *Our Common Future*, elaborado pela Comissão Brundtland, que o conceito passaria por uma evolução e transformação do seu significado e receberia sua concepção moderna e mundialmente difundida (Kuhlman & Farrington, 2010). O material foi pioneiro ao apresentar o conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, "o desenvolvimento que se encontra com as necessidades do presente sem comprometer as habilidades das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades" (Brundtland Comission, 1987, como citado em Nohl, 2023, p. 1595). Essa conceituação ainda figura como uma das mais adequadas sínteses de tudo o que a agenda sustentável contempla. Conforme Pazienza et al. (2022, p. 18), a pluralidade de conceituações e interpretações para desenvolvimento sustentável é tão ampla que, até 1992, havia pelo menos setenta definições diferentes.

Pazienza et al. (2022) destacam, entretanto, que o Relatório Brundtland foi um divisor de águas para a evolução do conceito, de forma que introduziu aspectos sociais no entendimento da sustentabilidade e o papel das organizações nesse contexto, indo além de conotações meramente ambientalistas previamente associadas. Com ele, colocou-se um questionamento centrado no equilíbrio: será que a sociedade moderna seria capaz de atender as aspirações humanas por crescimento e acesso a melhores condições de vida, ao mesmo tempo em que trabalha com uma conduta ética diante da preservação do meio ambiente, considerando a existência limitada de recursos e os riscos de degradação que esse crescimento pode acarretar (Kuhlman & Farrington, 2010)? Dessa forma, o relatório colocou as necessidades ambientais e econômicas em uma balança, objetivando a busca tanto do bem-estar humano quanto do crescimento econômico, visando garantir que as próximas gerações tenham condição de usufruir de ambos.

É justamente nesta tentativa de equilíbrio que mora a principal problemática do desenvolvimento sustentável. Afinal, integrar dimensões sociais e ambientais ao mesmo tempo em que se olha para o desenvolvimento econômico vem a ser um grande desafio, já que esses objetivos muitas vezes podem ser conflitantes. Mas não se pode negar que, a partir da conceituação do Relatório Brundtland, ficou ainda mais claro que, para alcançar progressos sustentáveis mais concretos em esfera global, seria preciso agir e desenvolver abordagens ainda mais integradas nas agendas, principalmente de empresas e governos, para contemplar as dimensões ambientais, sociais e econômicas (Elkington, 2004).

1.4.3. O Triple Bottom Line e o Papel das Organizações

Mesmo que as discussões sobre sustentabilidade tenham surgido com uma ideia muito próxima da preocupação com o meio ambiente, finalmente chegamos a um momento em que ela vai além, sendo amplamente compreendida a partir de um olhar mais amplo, que contempla os aspectos ambientais, econômicos e sociais e considera o escopo de responsabilidade das organizações nesse processo (Carroll, 2015; Kuhlman & Farrington, 2010).

Dada a importância dessa perspectiva integrada e a partir do momento em que compreendemos as empresas como agentes com potencial transformador da sociedade na direção a um mundo mais ou menos sustentável, tornou-se necessário articular o conceito de sustentabilidade em mentes corporativas, já que uma dependeria diretamente da outra (Elkington, 2004). Por isso, conceitos como o *Triple Bottom Line* (TBL) cunhado por Elkington em 1994 contribuem para a evolução da discussão. Também chamado de "tripé da sustentabilidade" (Godinho, 2022, p. 47), o conceito passa a enquadrá-la no contexto estratégico de uma organização, estruturando sua agenda e práticas de forma a contemplarem o social, ambiental e econômico de forma equilibrada, ou seja, todos seriam igualmente importantes. "A agenda do TBL centra-se nas corporações, não apenas no valor económico que elas acrescentam, mas também nos valores ambiental e social que elas acrescentam — ou destroem" (Elkington, 2004, p. 3).

A partir dos pilares Pessoas, Planeta e Lucro, tendo a sustentabilidade no centro dos três, o TBL enquadra as empresas para além do seu valor econômico, mas considerando ainda os movimentos ambientais e sociais que elas amplificam ou não. Assim, conforme Kuhlman e Farrington (2010), o fracasso ou sucesso de um negócio é medido não apenas pelo lucro obtido, mas pelo bem-estar social promovido por e para os indivíduos e por práticas que preservem os recursos naturais. É esperado, entretanto, que os objetivos "desenvolvimento" e "sustentabilidade" estejam permanentemente em tensão e até mesmo regidos pela contradição (Kuhlman & Farrington, 2010), afinal, nem sempre todas as empresas conseguem ou estão dispostas a equilibrar os três elementos do TBL, muitas vezes preservando apenas o lucro como *bottom line* original.

1.4.4. ODS e Políticas ESG: Desenvolvimento na Prática

No que diz respeito a movimentações globais na direção de estruturar dinâmicas que propiciem e favoreçam novos comportamentos para a sustentabilidade, a Agenda 2030, definida pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 merece destaque. Nela foram definidos 17 Objetivos de

Desenvolvimento Sustentável (ODS), os quais servem para direcionar os olhares das organizações para a elaboração de práticas que os atendam. Alguns destes objetivos estão diretamente ligados à preservação do meio ambiente, como, por exemplo: Ação contra a mudança global no clima; Vida terrestre, Vida marinha, Energia limpa e acessível; Cidades e comunidades sustentáveis (United Nations, 2025). Eles representam uma mudança de paradigma para os negócios, pois vieram para orientar as organizações para iniciativas reais, demonstrando possibilidades concretas de executar o tal equilíbrio entre dimensões defendido tanto pelo Relatório Brundtland quanto pelo *Triple Bottom Line*.

No universo das políticas empresariais contemporâneas, os princípios ESG caminham lado a lado com os ODS. Podemos dizer que eles representam uma evolução da conceituação de desenvolvimento sustentável pelo Relatório Brundtland, além de uma resposta concreta à criação dos ODS, como um apanhado de estratégias práticas para alcançá-los.

Mesmo que a ideia de princípios ESG tenha sido criada nos anos 1980 (Nagai, 2021), foi no último par de décadas que esse agrupamento de práticas empresariais ganhou mais notoriedade e passou a marcar presença nas agendas das grandes empresas. Podemos atribuir este fato à publicação do relatório *Who Cares Wins*, por parte do Pacto Global da ONU ou *United Nations Global Compact*, em 2004. Esse documento apresentou formalmente os princípios ESG, com diretrizes, parâmetros e orientações para que as empresas começassem a incluir questões ambientais (*environment*), sociais (*social*) e de governança (*governance*) na gestão dos seus ativos e nas decisões de investimento, buscando, assim, atender aos ODS e aos novos paradigmas do mercado financeiro (The Global Compact, 2004).

A ideia geral dos princípios ESG é convocar empresas a se organizarem para criar políticas que fortaleçam a governança corporativa, preocupando-se também com os impactos ambientais que suas atividades provocam e movimentando-se para promover o desenvolvimento social. Eles consistem em uma série de "fatores usados para avaliar o comprometimento das organizações com o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social e as boas práticas de governança corporativa" (Marx, 2023, p. 119). Em um mundo globalizado e competitivo, atender a estas questões tornou-se fundamental para que as empresas sustentem seu valor de mercado e permaneçam relevantes (Câmara, 2023).

O relatório *Who Cares Wins* delimita quatro objetivos principais: mercados financeiros mais fortes e resilientes; contribuição com o desenvolvimento sustentável; compreensão e mútuo entendimento das partes envolvidas (*stakeholders*); e aumento da confiança em instituições financeiras (The Global Compact, 2004, p. v). Defende, ainda, que para que os investimentos de uma empresa tenham sucesso, precisam ocorrer tendo como pano de fundo uma economia vibrante e uma sociedade civil saudável,

elementos que dependem diretamente da existência de um planeta em equilíbrio (The Global Compact, 2004, p. 3).

O material ainda demonstra que, na prática, empresas mais dedicadas aos princípios ESG tendem a crescer seu valor junto aos acionistas, já que se tornam mais aptas a gerenciar riscos, a antecipar questões regulatórias e de acesso a novos mercados, ao mesmo tempo em que conseguem contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades nas quais estão inseridas (The Global Compact, 2004). Novamente, vê-se a perspectiva de que investir em ESG é vantajoso para todos, dessa vez com exemplos e direcionamentos mais objetivos e concretos. Além disso, neste novo paradigma os "ativos intangíveis como marca, reputação e conhecimento" (Nagai, 2023, p. 129) a respeito de uma empresa têm ganhado mais peso e importância do que os ativos tangíveis, tornando-se estratégicos no processo de agregar relevância às marcas e inclusive atribuindo boa parte do seu valor de mercado (The Global Compact, 2004).

1.4.5. A Urgência de Medir Impactos e Prestar Contas

Uma das práticas em ascensão entre as empresas no que diz respeito à divulgação de suas iniciativas de ESG é a publicação de relatórios anuais de sustentabilidade. Estes documentos são um instrumento de comunicação que possibilita aos *stakeholders* ter acesso aos indicadores da empresa com relação a suas políticas voltadas ao desenvolvimento sustentável e ao seu engajamento com a RSE, comunicando os reais impactos daquela organização, melhorando sua imagem e influenciando positivamente os leitores a respeito da marca (Ruiz-Blanco et al., 2021). Seja por interesse próprio, seja em resposta às pressões sociais, econômicas ou políticas, estes materiais são desenvolvidos pelas empresas não por uma obrigação ou lei, mas de forma voluntária. Sua adoção é, entretanto, vista como uma boa prática no contexto empresarial contemporâneo e incentivada por governos e instituições como as Nações Unidas e o Fórum Econômico Mundial. São, ainda, uma oportunidade de demonstrar e documentar a presença de políticas éticas nas diretrizes da organização e o eventual cumprimento dos ODS.

Atualmente, cerca de 95% das empresas presentes no ranking Global Fortune 250, que lista as organizações mais ricas do mundo, têm essa prática para expor sua performance no que diz respeito aos domínios sociais, econômicos e ambientais (Carroll, 2015, p. 93). Funcionam, portanto, como um canal de comunicação válido entre empresa e seus *stakeholders* já que, ao trazerem as práticas implementadas reportadas e documentadas, as legitimam (Ruiz-Blanco et al., 2021, p. 4041).

Considerando o aumento significativo das organizações que passaram a desenvolver e publicar relatórios de impacto, surgiu a demanda de organizar a forma como estes documentos seriam elaborados e regulá-los para garantir sua validade e seriedade (Balonas, 2014). Dessa maneira, foram criadas diversas certificações, normativos e institutos sem fins lucrativos com o objetivo de organizar diretrizes e recomendações para padronizar a forma de reportar esses dados. É o caso, por exemplo, do *Global Reporting Initiative* (GRI), que pretende ser um guia para a construção desse tipo de relatório, fornecendo orientações e incentivando uma padronização internacional sobre a forma de apresentar os indicadores, visando aperfeiçoar esse processo como um todo (Balonas, 2014; Calixto, 2013). Seu propósito é estruturar diretrizes e princípios para apoiar organizações de diferentes portes e segmentos na elaboração dos seus relatórios, baseando a organização dos dados a partir das esferas econômica, ambiental e social. Assim, se propõe a "assegurar o conteúdo e a qualidade das informações relatadas a partir de indicadores de desempenho gerais e específicos, além de fornecer orientação em questões técnicas e peculiares para a elaboração dessas publicações" (Baldissera & Mourão, 2015, p. 9). Além disso, essas normas são constantemente revistas e melhoradas para garantir sua credibilidade e contribuição para o desenvolvimento sustentável a nível mundial (Baldissera & Mourão, 2015; Global Reporting Initiative, 2025). Conforme explica Calixto (2013), a adoção da GRI por parte das empresas é voluntária, de modo que elas têm liberdade para organizar seus relatórios da forma que desejarem, seguindo ainda outras diretrizes que julguem adequadas. Além disso, ainda conforme Baldissera e Mourão (2015, p. 9), a GRI baseia-se em uma série de princípios para direcionar o conteúdo que deve estar presente dos relatórios e a sua qualidade. Nesse sentido, o conteúdo deve priorizar:

- Participação e envolvimento dos *stakeholders*, suas expectativas e como elas são consideradas;
- Contexto da sustentabilidade, considerando conceitos globais de sustentabilidade para reger ações que contribuam efetivamente para melhorar o planeta no que diz respeito a aspectos econômicos, sociais e ambientais;
- Materialidade, que considera os aspectos mais relevantes e expressivos para refletirem os impactos, guiando a forma de relatá-los;
- Completude, que visa garantir que a coleta e apresentação das informações é feita adequadamente.

Para garantir a qualidade de um relatório conforme a GRI, é preciso levar em conta, ainda, seis princípios essenciais: (1) equilíbrio, trazendo dados tanto positivos quanto negativos da organização; (2) comparabilidade, tornando possível fazer comparações com concorrentes de forma justa; (3) exatidão,

trazendo dados claros e precisos; (4) tempestividade, que direciona uma regularidade e periodicidade da publicação dos relatórios; (5) clareza, proporcionando o entendimento das informações por todos os públicos; (6) confiabilidade, que visa permitir que os dados sejam revisados para observar sua qualidade e materialidade (Baldissera & Mourão, 2015, p. 10).

Outra instituição relevante e atuante no sentido de regular práticas empresariais e garantir o cumprimento das leis e políticas é a Comissão Europeia. Trata-se do principal órgão executivo da União Europeia (UE) que propõe legislação e se dedica a garantir o cumprimento dos tratados da UE, assegurando que os Estados-Membros apliquem suas leis e políticas (Comissão Europeia, 2025). Ela foi estratégica e até pioneira ao lançar, em 2001, o seu Livro Verde, documento que propõe incentivar a responsabilidade social nas organizações, clarear esse conceito e seus desdobramentos, e nele há uma seção dedicada aos relatórios de responsabilidade social. No material, levanta-se a importância de direcionar a maneira como as organizações constituem seus relatórios, de forma a organizar as informações de um jeito eficiente, padronizado e verificado, visando evitar a omissão de pormenores importantes e, principalmente, "evitar a acusação de que os relatórios de sustentabilidade social são ações de relações públicas sem substância" (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 19).

Além disso, recentemente o World Economic Forum (2024) desenvolveu uma nova iniciativa para melhorar as estruturas de divulgação de indicadores não financeiros a nível global, os *Stakeholder Metrics Initiative*, que pode ser traduzido como "as métricas das partes interessadas". Na prática, segundo a própria instituição, seu objetivo é ser um conjunto universal de métricas e padrões para divulgar dados de forma mais alinhada, permitindo comparações mais claras e diretas entre empresas. Essas métricas são organizadas a partir de quatro pilares: pessoas, planeta, prosperidade e princípios de governança, além de medirem aspectos como emissões de gases de efeito estufa, igualdade salarial, diversidade do conselho, entre outros (World Economic Forum, 2024). Assim, tanto este quanto os demais órgãos pretendem apoiar as organizações a melhorar a forma como mensuram e apresentam suas contribuições para uma sociedade mais equilibrada, na direção do desenvolvimento sustentável.

1.4.6. Greenwashing e a Sustentabilidade por Conveniência

Com mais frequência do que se gostaria, as estratégias de comunicação adotadas por uma empresa para atender às demandas sociais de comprometimento ético correm o risco de serem conotadas como *greenwashing* ou eco branqueamento. O conceito foi introduzido em meados dos anos 1980, mas

mesmo já tendo sido trabalhado por inúmeros autores desde seu surgimento, ainda é considerado amplo, multifacetado e em ampla expansão (Rêgo, 2023), portanto sem uma definição única e globalmente aceita, tal qual acontece com o conceito de "sustentabilidade".

As definições já apresentadas sobre *greenwashing* permitem-nos apontar que está relacionado à forma enganosa de se utilizar técnicas de publicidade, relações-públicas e marketing de maneira a forçar a percepção do público sobre um produto ou serviço, transmitindo a ideia de que ele é "verde" ou ecologicamente correto, mesmo que não o seja (Aji & Sutikno, 2015). Conforme Vollero et al. (2016), trata-se da manipulação da imagem corporativa na direção de uma postura ética e preocupada com o meio ambiente:

> o *greenwashing* faz uma divulgação seletiva apenas das informações positivas sobre o desempenho de uma empresa, buscando desviar a atenção de suas deficiências ambientais e sociais. Este comportamento pretende construir capital reputacional e influenciar as avaliações de preços justos pelos consumidores, enquanto a organização continua a conduzir negócios de uma forma que seria considerada inaceitável se as pessoas estivessem cientes disso. (Vollero et al., 2016, p. 122).

Pizzetti et al. (2019) descrevem o *greenwashing* como uma estratégia que implica a inconsistência entre o discurso e a prática, uma discrepância entre o que a empresa clama e aquilo que concretiza. Seria, portanto, a combinação entre uma performance ambiental pobre com uma comunicação positiva sobre ela (Pizzetti et al., 2019, p. 22). Ruiz-Blanco et al. (2021) trazem um ponto de vista complementar, que conecta o *greenwashing* com a Responsabilidade Social Empresarial, entendendo-o como a diferença entre o que uma empresa diz que faz com relação ao comprometimento com a sustentabilidade, e aquilo que ela de fato realiza. Nesse sentido, compreende que "o *greenwashing* ocorre quando o discurso de RSE divulgado não é suportado pelo comportamento de RSE da empresa" (Ruiz-Blanco et al., 2021, p. 4031). Em linha do que defendem as autoras, é interessante observar que as inúmeras definições de *greenwashing* têm um aspecto em comum: estão sempre baseadas na existência de dois comportamentos antagônicos, baseados na esfera prática versus a da divulgação. Por exemplo, criam-se contrapontos entre intenção e ação, atitudes falsas e reais, altos níveis de comunicação em RSE com baixa performance, e assim por diante, mas tudo gira em torno da distância entre o que é feito e o que se diz que é feito, o que é reportado e aquilo que é concretamente executado diante do compromisso com a sustentabilidade (Ruiz-Blanco et al., 2021).

A tipologia para o *greenwashing* apresentada por Pizzetti et al. (2019) também se mostra interessante para a discussão, já que leva em conta a questão da cadeia de suprimentos, que muitas vezes é um dos fatores mais críticos no que toca as práticas sustentáveis das empresas. Eles sugerem, portanto, três tipos de *greenwashing.* O primeiro é o *greenwashing* direto, que ocorre em uma esfera totalmente interna à empresa, quando esta organização produz uma comunicação simpática à sustentabilidade, que em verdade não é real. Nesse caso, a empresa é a responsável tanto pela comunicação falsa e forçadamente "verde", quanto pelas práticas produtivas que não condizem com este discurso. Este costuma ser o tipo mais prejudicial para qualquer marca. No outro extremo está o *greenwashing* indireto, que ocorre de forma totalmente externa à empresa, e nesse caso quem está praticando *greenwashing* são seus fornecedores, que entregam um discurso sustentável que não praticam. No meio do caminho está o *greenwashing* vicário, quando a empresa se declara comprometida com a sustentabilidade, buscando beneficiar sua imagem, mas ainda assim mantém relações comerciais com fornecedores que não possuem condutas nesse sentido. Neste terceiro cenário, teoricamente, a falha não seria da empresa contratante, mas da sua rede de parceiros, porém sabemos que, na prática, a responsabilidade é partilhada e a empresa tende a ser culpabilizada, principalmente se o mal comportamento do fornecedor for atribuído a uma falha da empresa em monitorá-lo (Pizzetti et al., 2019, p. 22).

Vale pontuar que atualmente existe uma vertente conceitual que considera o *greenwashing* apenas para a inconsistência entre discurso e prática com relação a aspectos ambientais, enquanto as questões sociais estariam sob o espectro do que veio a se chamar de *bluewashing* (Ruiz-Blanco et al, 2021). Para já, nos manteremos com a conceituação geral de *greenwashing* que considera ambos os aspectos social, ambiental e econômico.

A partir de um olhar holístico acerca dos processos sociais que interlaçam a indústria da moda, a sociedade de consumo e as práticas ambientalmente responsáveis, a seguir vamos olhar atentamente para a Geração Z, público consumidor que tem ganhado notoriedade e protagonismo nessas dinâmicas.

1.5. Geração Z: É Tudo Para Ontem

A compreensão das dinâmicas mercadológicas, da moda e do consumo depende diretamente da análise do público consumidor, que se altera com o passar dos anos conforme a sociedade se transforma. O comportamento do consumidor compreende os processos que ocorrem quando grupos ou indivíduos "selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias e experiências para satisfazer

necessidades e desejos" (Ceretta & Froemming, 2011, p. 16). São inúmeros os fatores que influenciam esses comportamentos, como a cultura à qual pertence um certo grupo, fatores demográficos, status social, pessoas tidas como referência como família, amigos ou celebridades, a personalidade e estilo de vida, produções culturais e mediáticas, além da própria publicidade e do marketing (Ceretta & Froemming, 2011; Lopes et al., 2025). À medida em que as gerações mais novas crescem e tornam-se agentes sociais com poder de consumir, de tomar decisões e gerar impacto social, o mercado precisa se ajustar a estes novos consumidores.

> Com base em diferentes definições, o termo geração pode ser definido como os grupos de pessoas que nasceram, cresceram e mantiveram suas vidas em um determinado período de tempo, e que supostamente possuem características e pontos de vista comuns, pois são afetados pelos eventos ocorridos durante o referido período. (Berkup, 2014, p. 219)

Quando se fala sobre estudos geracionais, chegou-se a um consenso na literatura que considera os seguintes grupos: Baby Boomers, Geração X, Millennials, Geração Z e Geração Alpha. Apesar de as faixas de tempo entre cada um deles ter ligeiras divergências entre os estudiosos, vamos considerar a seguinte classificação cronológica (Berkup, 2014; Gollo et al., 2019):

- Baby Boomers: nascidos entre 1946 e 1964;
- Geração X: nascidos entre 1965 e 1979;
- Geração Y ou Millennials: nascidos entre 1980 e 1997;
- Geração Z: nascidos entre 1998 e 2009;
- Geração Alpha: nascidos a partir de 2010.

Dado o recorte temporal a que pertencem, cada geração tem apresentado, no decorrer das últimas décadas, características coletivas particulares que ajudam a compreender seus hábitos de comportamento e consumo, os quais interferem diretamente na sociedade em cada período. Neste trabalho, vamos observar particularmente o grupo da Geração Z, aquele que mais recentemente chegou à idade adulta, somando-se aos públicos consumidores já estabelecidos anteriormente. Crescem a cada ano os estudos e análises acerca desse grupo, conforme o tempo passa e os adolescentes de outrora passam a trabalhar, ter o próprio dinheiro e a definirem-se como indivíduos consumidores, carregando atributos coletivos particulares. A partir do momento em que estes jovens começaram a apresentar desejos e comportamentos próprios, com características distintas das gerações mais velhas, começaram também a influenciar a forma como o mercado se orienta.

Também chamada de “nativos digitais” ou “filhos da internet”, essa geração já ficou conhecida pela sua confiança, liberdade, individualismo, dependência de tecnologia e velocidade (Berkup, 2014, p. 223). O estudo desenvolvido por Gollo et al. (2019) com pessoas da Geração Z residentes no interior do Rio Grande do Sul, no sul do Brasil, observou que esses jovens são entusiasmados, de mente aberta, confiam na tecnologia, têm vontade de aprender e anseiam por honestidade. Além disso, enquanto a geração anterior, dos Millennials, viveu sua primeira infância com uma presença mínima de internet e tecnologias ainda incipientes, a Geração Z nasceu mergulhada em telas e presença digital, portanto, mal consegue imaginar um mundo sem internet. São hiperconectados, jamais estão offline e passam muitas horas interagindo nas redes sociais, um ambiente altamente propício para embasar estratégias de comunicação (Gollo et al., 2019). Essa consistente presença online desenha ainda um comportamento potencialmente impaciente, ansioso, com curta capacidade de atenção, já que se espera que tudo aconteça de forma instantânea, imediata, com a mesma rapidez que sustenta a internet (Berkup, 2014).

Trata-se, ainda, conforme Gollo et al. (2019), de uma geração que busca consumir de forma autêntica, personalizada, segmentada, mais próxima possível da “vida real” do que dos padrões estéticos tradicionais das revistas, o que explica a força de impacto de influenciadores digitais que trabalham essa imagem de proximidade. Esses jovens compram com mais frequência, mas isso não quer dizer que não sejam exigentes e criteriosos, pois refletem bem antes de gastar seu dinheiro (Lopes et al, 2025). Assim, têm o hábito de pesquisar preços para fazer a melhor escolha, e no processo de decisão de compra consideram fatores como qualidade, marca, preço e design (Gollo et al., 2019, p. 14500).

Segundo Gollo et al. (2019, p. 14508), mesmo que a fidelidade às marcas não seja o principal atributo dessa geração, os principais aspectos que despertam a sua atenção e contribuem para a escolha de que marcas de moda eles vão consumir são a exclusividade e diversidade de produtos e o apoio a ações de responsabilidade social e ambiental. Nesse sentido, ainda conforme os autores, esse grupo de pessoas também prioriza consumir de marcas com histórias autênticas, que ofereçam experiências personalizadas e produtos exclusivos. Outro ponto que inspira a produção de coleções é o apreço dessa geração pela inovação e pelo *cool* (Pinheiro Filho & Ferreira, 2024), muitas vezes manifesto por filmes, séries e elementos da cultura pop, que geram identificação entre os grupos e permitem exprimir seus gostos, estilos, identidades e preferências por meio daquilo que vestem.

Essencialmente orientado para atender as necessidades dos consumidores e até mesmo antecipá-las, o varejo de moda, principalmente no modelo de *fast fashion*, tem precisado olhar mais de perto para estes jovens para entender o que eles esperam das marcas e de que maneira irão consumir, para então se

adaptar a isso. À medida em que esse grupo se desenvolve e progride financeiramente, maior fica o seu poder de decisão e os aspectos que o define tornam-se um dado valioso para estas marcas.

Além da pesquisa elaborada por Gollo et al. (2019), as investigações desenvolvidas por Pereira Filho e Ferreira (2024) e por Lopes et al. (2025), respectivamente nos estados brasileiros de Minas Gerais e Pernambuco, contribuem para enriquecer a discussão e compreender o comportamento e as percepções da Geração Z acerca do consumo de moda. A primeira pesquisa aponta que mais de 70% dos entrevistados vislumbra a moda para além do vestuário, mas como ferramenta de autoexpressão e construção de identidade (Pereira Filho & Ferreira, 2024, p. 182). Ao mesmo tempo, indica que quando se trata de consumir artigos de moda, 57% optam por redes de *fast fashion*, destacando a busca por preço baixo e conveniência que ali encontram. Por outro lado, os resultados da pesquisa de Lopes et al. (2025) demonstraram que "os indivíduos da Geração Z tornam-se mais propensos a não consumir itens de moda *fast fashion* ao terem consciência das repercussões ambientais e sociais que abastecem o sistema de moda rápida" (p. 24). Destacam, ainda, que esta geração é a mais letrada de todas no que diz respeito aos sistemas produtivos e suas problemáticas, por isso sente-se mais predisposta a consumir de marcas com menor impacto, possibilitando um futuro enfraquecimento do *fast fashion*. Observando tais resultados, tanto antagônicos quanto complementares, é justo inferir que, possivelmente, haja uma disputa de fatores que determinam as escolhas desses jovens: o consumo politizado e consciente versus a posse de recursos financeiros. Ou seja, ao mesmo tempo em que não querem consumir *fast fashion* pois sabem dos seus problemas, por vezes o fazem por ser aquilo pelo que podem pagar.

Nesse contexto, a indústria da moda se coloca em uma posição de constante alerta, observando e executando todas as possibilidades que venham a atender os desejos desse público, usando da criatividade para oferecer alternativas de comprar de forma mais confortável, combinando experiências exclusivas online e offline, preços competitivos e qualidade, em uma dança de interesses cujo futuro ainda é desconhecido.

CAPÍTULO 2 — METODOLOGIA

Neste capítulo, desenhamos a metodologia desenvolvida nesta investigação e os caminhos trilhados a fim de atingir os objetivos propostos. Na linha do que defende Guerra (2006, p. 25), o processo de investigação começa de baixo para cima: parte do material recolhido, o qual será continuamente analisado e aprofundado, o que na sequência vai gerar novos conceitos, ideias e conclusões articulados com teorias já existentes. Pretende-se, portanto, um processo que vai crescendo e evoluindo à medida em que avança na direção de responder à problemática proposta.

Coutinho (2014) explica que o processo de investigar passa por "interpretar ações de quem também é intérprete, envolve interpretações de interpretações" (Coutinho, 2014, p. 18), criando um processo que não é linear, duro e circunscrito, mas circular e fluido.

> A "metodologia" tem sempre um sentido mais amplo que o método, porque questiona o que está por trás, os fundamentos dos métodos, as filosofias que lhe estão subjacentes e que [...] influem sempre sobre as escolhas que faz o investigador. (Coutinho, 2014, p. 25)

Assim, a escolha para estruturar este trabalho foi a de elaborar uma pesquisa qualitativa exploratória. A investigação qualitativa é uma tentativa de explicar fenómenos sociais complexos do mundo e comportamentos humanos mais ou menos naturais, a partir de dados que não são necessariamente mensuráveis (Coutinho, 2014). Para isso, utiliza de uma série de "técnicas interpretativas que têm por fim descrever, descodificar, traduzir" estes fenómenos (Guerra, 2006, p. 11). O investigador parte, portanto, do seu "background sociocultural pessoal" (Coutinho, 2014, p. 18), para colocar sobre seus objetos uma série de observações, interpretações e teorias, a partir de uma lógica indutiva, visando à produção de um conhecimento novo.

Conforme Bardin (1977), a abordagem qualitativa "corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e adaptável" (p. 115). Enquanto na análise quantitativa leva-se mais em conta a frequência de aparição de determinados aspectos no conteúdo analisado para fazer sua mensuração, na qualitativa importa mais a presença ou ausência das características as quais se quer observar (Bardin, 1977), e se dá mais atenção aos significados daquele fenómeno (Guerra, 2006). Isso não quer dizer, entretanto, que a frequência seja totalmente desconsiderada, mas sua serventia não existe por si só, mas vinculada ao contexto interpretativo de sentidos.

A pesquisa qualitativa permite, na linha do que defende Cavalcante et al. (2014), desenvolver uma compreensão mais profunda acerca de como o objeto de estudo se manifesta, trazendo à superfície

processos sociais e interconexões entre os tópicos analisados. Além disso, o trabalho exploratório permite "alargar a perspectiva da análise" (Quivy & Campenhoudt, 1992/1998, p. 109), ou seja, cruzar informações, reflexões e análises de outros autores para enriquecer a discussão e fortalecer a problemática.

A seguir, apresentaremos novamente o problema de pesquisa já mencionado na introdução deste trabalho, além dos objetivos que pretendemos alcançar para respondê-la e os métodos investigativos utilizados.

2.1. Problema de Pesquisa e Objetivos

Como ponto de partida para desenvolver esta investigação, delimitou-se o questionamento: "de que modo a comunicação estratégica das marcas de *fast fashion* se alinha às demandas de responsabilidade social?"

Para atender a esta problemática, portanto, foram traçados os seguintes objetivos:

- Observar de que forma as marcas de *fast fashion* recorrem à comunicação estratégica para se manifestarem como empresas responsáveis;
- Compreender se as marcas em estudo comunicam ações que podem ser enquadradas como políticas de RSE consistentes;
- Perceber se há o risco de os discursos manifestos remeterem a práticas de *greenwashing,* com promessas não concretizadas;
- Analisar de que maneira as marcas procuram ir ao encontro de demandas sociais contemporâneas, sobretudo da Geração Z como consumidora.

2.2 Modelo de Análise Proposto

Para que se possa desenvolver o trabalho de investigação de forma mais estruturada e orientada, recorremos à construção de um modelo de análise conforme recomendado por Quivy e Campenhoudt (1992/1998). Esse exercício permite "conduzir o trabalho sistemático de recolha e análise de dados" (p. 109), colocando de um lado a problemática delimitada nesta investigação e de outro, o espectro daquela análise considerando suas restrições e limitações.

Apesar de o modelo de Quivy e Campenhoudt (1992/1998) trabalhar com a construção de hipóteses para direcionar a investigação, aqui optamos por não utilizar este recurso. Isso se explica porque, como defende Guerra (2006), na investigação qualitativa nem sempre há lugar para a formulação de hipóteses no sentido tradicional.

> Teoria e hipótese são, ao mesmo tempo, um fim e um meio, e a conclusão de uma pesquisa analítica deve possibilitar a construção de explicações sob a forma de tipologias de casos, de categorias, de fenômenos, de relações entre as categorias e as hipóteses. (Guerra, 2006, p. 25)

Nesta abordagem investigativa, a ausência de uma hipótese formal é amplamente comum e aceita, por exemplo quando comparado à pesquisa quantitativa, tornando-se uma prática recorrente e que permite "delimitar fronteiras entre diferentes paradigmas da investigação em Ciências Sociais e Humanas" (Coutinho, 2014, p. 54).

Tendo como base a revisão de literatura apresentada e o problema de pesquisa definido, foi desenvolvido o modelo de análise que se vê a seguir. Ele pretende ser o guião para a condução deste trabalho de investigação, de forma a direcionar a recolha de dados e posterior análise.

Tabela 1.

Modelo de análise.

CONCEITO	DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES*
Comunicação Estratégica aplicada à Responsabilidade Social Empresarial **[no *fast fashion*]**	Posicionamento de comunicação	- Ausência/presença de RSE no discurso da marca - Mensagens-chave - Divulgação de iniciativas e projetos de impacto positivo da RSE	- Proteção/preservação de recursos naturais - Uso de materiais responsáveis e de baixo impacto ambiental - Circularidade - Inovação em processos industriais - Responsabilidade na cadeia de fornecedores - Preocupação com as pessoas (trabalhadores e comunidade)
	Greenwashing	Presença	- Dados inconsistentes ou incompletos - Incoerências entre discursos e práticas
		Ausência	- Divulgação de informações claras e completas - Informações factuais, atuais, verificáveis e não enganosas
	Valores da Geração Z	Responsabilidade social	- Iniciativas de preocupação ambiental - Iniciativas de impacto social positivo - Postura ética e transparente
		Presença digital	- Frequência/volume de conteúdos

*Identificados tendo por base as boas práticas do *Global Reporting Initiative.*

Fonte. Elaboração própria.

2.3. Sobre os Métodos

Este trabalho de investigação configura um estudo de caso múltiplo, no qual foram aplicados os procedimentos metodológicos da análise de conteúdo, visando executá-lo de forma estruturada e eficaz para atender aos objetivos propostos. A seguir, apresentamos detalhadamente as conceituações dessas metodologias, expondo suas características fundamentais e a forma como foram executadas.

2.3.1. Estudo de Caso Múltiplo

Conforme Yin (2001), a escolha pelo estudo de caso na condução de uma investigação geralmente parte de um problema de pesquisa enunciado com "como" ou "por que", onde se deseja observar e compreender fenômenos que ocorrem dentro de um determinado contexto. Permite, portanto, desenvolver uma investigação holística acerca de eventos contemporâneos da vida real, sejam eles individuais, sejam coletivos, mas sobre os quais não temos controle. Essa metodologia "visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações" (Ventura, 2007, p. 384). Ao explorar intensamente um ou mais casos, podemos avaliá-los analiticamente, "objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora" (Chizzotti, 2001, p. 101).

Coutinho e Chaves (2002) explicam que a definição de caso em estudo de caso é bastante abrangente, ou seja, um caso pode ser desde um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um processo, um acontecimento, e assim por diante. O importante é que este caso seja examinado "em profundidade, no seu contexto natural, reconhecendo-se sua complexidade e recorrendo-se para isso a todos os métodos que se revelem apropriados" (p. 223). Além disso, as vantagens dessa estratégia metodológica envolvem sua capacidade natural de estimular novas descobertas e formular novas teorias, devido à sua flexibilidade nos procedimentos. Dessa forma, enquanto nos leva a observar uma parte de um todo, contempla as diferentes dimensões de uma problemática, permitindo analisar profundamente um ou mais processos e a forma como eles se relacionam (Ventura, 2007).

A pesquisa baseada em estudo de caso permite a investigação de um caso individual ou de casos múltiplos, os quais decorrem seguindo a mesma estrutura metodológica (Yin, 2001). Em linha do que defende Yin (2001), "as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto" (p. 68).

Para o desenvolvimento de um estudo de caso bem estruturado, é preciso levar em consideração alguns princípios fundamentais, conforme Yin (2001, p. 106): a utilização de várias fontes de evidência, a criação de um banco de dados e a manutenção de um encadeamento de evidências. A triangulação, termo empregado para se referir ao uso de várias fontes diferentes de informação, permite que as descobertas e conclusões apresentadas no estudo de caso sejam mais convincentes. Isso ocorre porque ela cruza diversas percepções "para clarear o significado e, de certa forma, verificar a repetição de determinada observação ou interpretação alcançada por uma fonte de dados, em comparação com outras fontes utilizadas" (Maffezzolli & Boehs, 2008, p. 104). Ela ajuda, portanto, a clarificar e ampliar compreensões a partir dos diferentes ângulos pelos quais se observa o fenômeno em questão. Uma triangulação adequada pode ser tanto de fontes de dados, de investigadores, de teorias ou de métodos. Nesta investigação, vamos trabalhar com três marcas e três fontes para recolha de dados.

2.3.2. Análise de Conteúdo

A perspectiva de Bardin (1977) para análise de conteúdo será o grande norteador para aplicação deste método. Ele é definido como "um conjunto de técnicas de análise das comunicações" (Bardin, 1977, p. 31), ou de "um corpo de material textual" (Coutinho, 2014, p. 217), visando apurar e expor o nível de ocorrência de determinadas palavras, frases ou temáticas naquele conteúdo, atribuindo a isso sentidos e interpretações (Coutinho, 2014). "A ideia básica é a de que signos/símbolos/palavras — as unidades de análise —, podem organizar-se em categorias conceituais, e essas categorias podem representar aspectos de uma teoria que se pretende testar" (Coutinho, 2014, p. 217).

Na linha do que defende Campos (2004, p. 612), a análise de conteúdo se propõe a estudar os conteúdos no seu âmago, indo desde aquilo que está manifesto até suas reticências, entrelinhas ou mesmo figuras de linguagem. Conforme Cavalcante et al. (2014), as análises de conteúdo consistem em um método empírico e de natureza interpretativa, em que é possível observar, a partir dos dados obtidos, causalidades, fenômenos e relações provocados para além das mensagens analisadas. Seu principal objetivo é a inferência, que acontece a partir de procedimentos sistemáticos visando obter um volume estratégico de indicadores que a respaldem (Bardin, 1977; Campos, 2004; Cavalcante et al., 2014). Sustenta-se, portanto, em descrever e interpretar mensagens dentro do seu contexto de emissão, para então inferir significados e superar ideias pré-concebidas (Cavalcante et al., 2014).

> Segundo este ponto de vista, produzir inferência em análise de conteúdo significa, não somente produzir suposições subliminares acerca de determinada mensagem, mas em embasá-las com pressupostos teóricos de diversas concepções de mundo e com as situações concretas de seus produtores ou receptores. Situação concreta que é visualizada segundo o contexto histórico e social de sua produção e recepção. (Campos, 2004, p. 613)

Para fazer uma análise crítica eficiente dos conteúdos recolhidos, visando atender aos objetivos e à questão de partida propostos, seguiremos a estratégia recomendada por Bardin (1977), que divide a análise de conteúdo em três etapas: pré-análise, exploração do material e análise dos resultados.

2.3.2.1. Pré-Análise

O momento da pré-análise representa o ponto de partida da análise de conteúdo. O objetivo dessa etapa é organizar o terreno para a análise que virá a seguir. Ela começa por uma leitura flutuante, ou seja, um primeiro contato com os objetos de estudo e os documentos que serão analisados, permitindo deixar fluir primeiras impressões e orientações a partir de uma leitura não sistematizada, mas já elencando significados mais gerais e aspectos que serão importantes nas etapas seguintes (Bardin, 1977; Campos, 2004). "Nesta fase, a utilização de uma leitura menos aderente promove uma melhor assimilação do material e elaborações mentais que forneceram indícios iniciais no caminho a uma apresentação mais sistematizada dos dados" (Campos, 2004, p. 611).

A etapa de pré-análise também envolve a delimitação do *corpus*, ou seja, "o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos" (Bardin, 1977, p. 96). Essa seleção vai conceber o universo que se deseja investigar e, na linha do que descrevem Coutinho (2014, p. 218) e Cavalcante et al (2014, p. 16) acerca desse ponto, ela deve considerar os seguintes aspectos norteadores:

- Exaustividade, esgotando o volume de documentos da comunicação em questão;
- Representatividade, usando de uma amostra que represente adequadamente o universo em análise;
- Homogeneidade, fazendo uma separação clara entre os temas, utilizando dados obtidos pelas mesmas técnicas e recolhidos por investigadores semelhantes, ou seja, com o mesmo *background* (neste caso, por uma mesma investigadora);
- Exclusividade, ou seja, não classificar um mesmo elemento em mais de uma categoria;

– Pertinência, utilizando documentos que sejam capazes de se adaptar aos objetivos da pesquisa.

2.3.2.2. Exploração do Material

Ao avançar para a fase de exploração do material, "o investigador organiza os dados brutos e os transforma de acordo com um quadro teórico que lhe serve de referente" (Coutinho, 2014, p. 219). Esse processo pretende administrar técnicas sistemáticas sobre o *corpus* definido (Bardin, 1977) e consiste em três procedimentos: seleção das unidades de análise; definição das regras de contagem das unidades de análise; e categorização (Coutinho, 2014).

As unidades de análise ou de registro consistem em fragmentos de um texto com dimensões variáveis, capazes de funcionar como unidades de significação pertinentes que serão codificadas. Para defini-las, olhamos para a questão de partida e nos perguntamos quais elementos levaremos em conta para respondê-la. Conforme Campos (2004, p. 613), elas emergem da interdependência entre os objetivos do trabalho, as teorias embasadoras e os recursos mentais e indutivos do investigador.

Dessa maneira, neste trabalho, optamos por adotar uma análise temática ou categorial, que se trata de um recorte a nível semântico em que os temas são as próprias unidades de análise (Bardin, 1977; Coutinho, 2014). Os temas são, conforme Bardin (1977), as ideias constituintes de um texto, afirmações e proposições repletas de significação, por isso têm uma validade mais psicológica do que linguística. "Fazer uma análise temática consiste em descobrir os 'núcleos de sentido' que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido" (Bardin, 1977, p. 105).

Assim, Guerra (2006) nos ajuda a compreender que a análise temática consiste "na identificação das unidades pertinentes que influenciam determinados fenômenos em estudo, 'reduzindo o espaço de atributos' de forma a sacar apenas as variáveis explicativas pertinentes" (p. 77).

2.3.2.3. Categorização

Definidas as unidades de análise, fizemos a codificação do conteúdo, que resulta na formação das categorias. Os códigos são, conforme Sampaio e Lycarião (2021), como uma etiqueta que aplicamos sobre partes do conteúdo, permitindo classificá-los e qualificá-los a partir dos objetivos da investigação.

Esse processo "permite aos dados serem segregados, reagrupados e reconectados para consolidar sentido e gerar explicação" (Sampaio & Lycarião, 2021, p. 45).

Separamos esses dados em unidades relevantes e significativas, como uma frase ou palavra, associada à imagem estática ou em movimento que a acompanha em alguns casos, possibilitando visualizar nelas "determinadas componentes temáticas que permitam ao investigador classificá-las numa determinada categoria de conteúdo" (Calado & Ferreira, 2005, p. 8). Assim, para a definição das categorias analíticas, nos voltamos atentamente aos elementos que compõem o conteúdo do *corpus*, e os agrupamos a partir de aspectos comuns que os aproximam do ponto de vista de significação. Essas categorias podem envolver temas que se repetem ou que aparecem de forma isolada, e podem ser definidas antes da análise ou durante o processo de investigação. Optamos, portanto, por defini-las antes da análise, mas permitindo certa flexibilidade que permita alterações posteriores.

A categorização permite, em linha do que explica Coutinho (2014, p. 221), reunir um grupo de elementos a partir de características comuns, ordenando-os. Para definir as categorias de análise, levamos em conta as recomendações da autora:

- Exclusão mútua, ou seja, um mesmo elemento será classificado em apenas uma categoria;
- Homogeneidade: considerar apenas uma dimensão de análise ao definir uma categoria;
- Pertinência: conforme as intenções e objetivos da pesquisa, visando atender à pergunta de investigação;
- Objetividade e fidelidade: prima-se por categorias bem definidas e claras, sem espaço para distorções ou subjetividades;
- Produtividade: as categorias devem ser ricas e capazes de render inferências, hipóteses e dados novos.

Para que seja possível responder à pergunta de investigação e atingir os objetivos propostos com rigor, foram criadas categorias que visam encontrar essas respostas. Para isso, olhamos com atenção para o modelo de análise proposto e para os indicadores ali apresentados, os quais conduziram a construção de categorias objetivas, claras e concretas em conformidade com a problemática. Assim, propõe-se que, juntas, estas categorias proporcionem clareza na demonstração de presenças e ausências, permitindo identificar eventuais lacunas. Além disso, essa estratégia se sustenta na eliminação de viés, já que considera as mesmas categorias temáticas para todos os documentos analisados.

A seguir, elencamos as categorias temáticas definidas para análise:

Preservação Ambiental: esta categoria observa os conteúdos que apresentam iniciativas que visem, em última instância, à preservação ambiental, seja na forma de campanhas, projetos, ações ou políticas com este fim. Nesse sentido, consideramos conteúdos que tratem especificamente do uso de materiais de baixo impacto no meio ambiente, da atenção à circularidade, da adequada gestão de resíduos, do uso consciente de recursos naturais, da eficiência energética e do bem-estar ambiental.

Cadeia Produtiva: com esta categoria nos voltamos para conteúdos que divulgam informações concretas das marcas sobre suas operações, com foco nas suas cadeias de valor, de forma a demonstrar eventual alinhamento sustentável por meio destas iniciativas. Considera, portanto, o trabalho desenvolvido junto à cadeia de fornecedores para reduzir impactos e avançar na sustentabilidade, a inovação na direção das melhores práticas, além de dados acerca de processos de logística, distribuição e embalagem.

Impacto Social: esta categoria é centrada na postura humana das marcas. Ou seja, a forma como demonstram preocupação com seus trabalhadores e com as pessoas diretamente impactadas pela cadeia de valor. Também consideramos a maneira como se envolvem com as comunidades de que fazem parte, por meio de ações para melhorar a vida das pessoas e da promoção de oportunidades. Sendo assim, nos voltamos a conteúdos acerca de ações sociais relevantes em prol da sociedade e divulgação de projetos de impacto social positivo.

2.4. Sobre os Objetos de Estudo

O objetivo deste tópico é apresentar os caminhos que levaram à definição dos objetos de análise deste trabalho, bem como os critérios de escolha.

A investigação incide sobre três das maiores marcas multinacionais contemporâneas de *fast fashion*: Zara, H&M e Shein. A escolha dos objetos em questão partiu dos resultados demonstrados no *Fashion Transparency Index 2023*, relatório que mede o nível de transparência de diversas marcas de moda no que diz respeito à sua rede de fornecedores, materiais, processo produtivo, entre outros. O relatório é desenvolvido anualmente pelo movimento global *Fashion Revolution*, entidade sem fins lucrativos cujo propósito é disseminar informação para que a população possa tomar decisões conscientes ao consumir moda (Fashion Revolution, 2023). A entidade destaca no relatório que, no contexto atual em que há tanto para se observar e vigiar acerca do comportamento e práticas da indústria da moda, promover a transparência de informações torna-se fundamental (Fashion Revolution, 2023).

> O objetivo é incentivar a divulgação de informações a serem usadas por indivíduos, ativistas, especialistas, representantes dos trabalhadores, grupos ambientalistas, legisladores, investidores e até mesmo as próprias marcas para examinar o que os grandes *players* estão fazendo, responsabilizá-los, mostrar o que é bom praticar e trabalhar para fazer da mudança uma realidade. A transparência não é o ponto final, é a porta de entrada para a capacitação. (Fashion Revolution, 2023, p. 29)

Na prática, conforme consta no próprio relatório, ele mede o volume de informação que as marcas publicitam acerca de direitos humanos e impactos ambientais na sua cadeia de valor, considerando políticas, procedimentos, performance e evoluções que estejam divulgadas publicamente com relação a estes tópicos. E por "publicamente", neste caso, quer dizer websites, páginas online ou microsites voltados à responsabilidade social, relatórios anuais, outros documentos que estejam publicamente disponíveis, ou ainda links externos, desde que estes estejam vinculados ao website da marca (Fashion Revolution, 2023, p. 36). O relatório não considera em sua análise, portanto, fontes como redes sociais, etiquetas de produtos ou aplicativos. Além disso, "o relatório não mede impactos, mas divulgações públicas" e "não mede ética ou sustentabilidade" (Fashion Revolution, 2023, p. 36), ou seja, não assume uma posição de recomendar ou desqualificar nenhuma marca.

Dessa maneira, os resultados indicados na edição de 2023 do documento trouxeram Shein, Zara e H&M em patamares bem distintos de ranqueamento:

- Shein apresentou a pior avaliação possível (0–10%);
- Zara figurou em uma posição intermediária (41–50%);
- H&M foi uma das melhores ranqueadas em toda a pesquisa (71–80%).

Segundo a metodologia do *Index*, isso quer dizer, em suma, que as três somaram pontuações a nível ruim, médio e bom, respectivamente, na divulgação plena das duas práticas. Considerando a relevância que cada uma apresenta no mercado mundial de moda atualmente, isso nos serviu de *insight* para apoiar sobre estas três marcas em particular, e não outras, a problemática aqui apresentada, buscando compreender a relação entre o resultado desse ranqueamento com suas práticas e estratégias de comunicação.

2.4.1. Zara

Quando se fala em *fast fashion*, a marca Zara e o Grupo Inditex, seu detentor, são referência na implementação dessa estratégia de negócio, já que foram pioneiros em trabalhar com o modelo que transformaria a indústria da moda (Crofton & Dopico, 2007). Fundada em 1975 pelo espanhol Amancio Ortega, a Zara teve sua primeira loja física inaugurada em A Corunha, na Espanha, onde atualmente ainda funciona a sede do grupo (Ghemawat & Nueno, 2003; Inditex, 2025). Ela chegou a Portugal em 1988, quando inaugurou na cidade do Porto a sua primeira loja.

A Zara foi, portanto, a primeira marca a compor aquele que viria a ser, em 1985, o grupo Inditex (*Industria de Diseño Textil*), atualmente também detentor das marcas Stradivarius, Pull & Bear, Oysho, Massimo Dutti, Bershka, Zara Home, Zara Kids, Lefties e Uterque. Segundo a empresa, essas marcas celebram a moda como ferramenta para expressar o próprio estilo individual (Inditex, 2025).

Desde sua fundação, a marca trouxe o propósito de entregar uma moda fresca, de rápida rotatividade e renovação, primando pela democratização graças ao acesso facilitado a um design de roupas inovador e atraente (Crofton & Dopico, 2007). A Zara diferenciou-se no mercado por ter uma abordagem holística capaz de integrar verticalmente design, produção ágil, distribuição e varejo (Aftab et al., 2018). Assim, ganha em competitividade, atendendo a uma indústria caracterizada pelas rápidas mudanças, satisfazendo os consumidores por meio de alta responsividade, ao mesmo tempo em que satisfaz os objetivos de performance da sua cadeia de fornecimento — e tudo isso em um intervalo de três a quatro semanas (Aftab et al., 2018; Crofton & Dopico, 2007; Ghemawat & Nueno, 2003). Não à toa, o Grupo Inditex cobre atualmente 214 mercados (Inditex, 2025) e é um dos mais poderosos do mundo.

2.4.2. H&M

A sueca H&M foi fundada em 1947 por Erling Persson, empreendedor que já naquela época desejava trabalhar com varejo de moda acessível a preços justos. Segundo consta na página institucional da marca, no primeiro momento, Erling abriu uma pequena loja de roupas femininas chamada “Hennes”, que em sueco quer dizer “delas”, até que em 1968 ele adquire uma rede de lojas que vendia vestuário de caça e pesça, chamada Mauritz Widforss (H&M, 2025). Com a junção das duas, estruturou-se, assim, a marca Hennes & Mauritz, oferecendo roupas e acessórios para homens, mulheres e crianças. Em 1973, a rede foi oficialmente nomeada pela sua abreviatura. Sua expansão iniciou em países nórdicos como Suécia, Noruega e Dinamarca, e a primeira loja da H&M em Portugal foi inaugurada somente em

2003, em Lisboa (Lobo, 2017). Atualmente, o Grupo H&M conta com 11 marcas de presença internacional, com mais de quatro mil lojas em mais de 75 mercados (H&M, 2025).

Ao longo do tempo, a marca também ficou conhecida por apresentar um apelo para questões sustentáveis, o que se percebe por meio de alguns projetos lançados nas últimas décadas. Em 2010, por exemplo, a H&M lançou sua primeira coleção produzida com materiais sustentáveis, a Conscious, parte do programa de sustentabilidade que já não leva mais esse nome, mas que, em linhas gerais, pretendia formalizar compromissos sustentáveis como usar mais materiais recicláveis na produção, proporcionar a criação de mais empregos em países com menos oportunidades, implementar métodos de distribuição com menos emissão de gases poluentes, entre outros (Shen, 2014).

2.4.3. Shein

A Shein é uma empresa chinesa que surgiu em 2008 e nos últimos anos assumiu uma presença altamente relevante no mercado de *fast fashion* a nível global. Avaliada em 66 bilhões de dólares em maio de 2023 (Driebusch & Lu, 2023), atualmente a Shein conta com uma rede de distribuição que atinge mais de 150 países, tendo os Estados Unidos da América como seu maior mercado, e é uma das favoritas da Geração Z (Nguyen, 2021). Enquanto o *fast fashion* tradicional trabalha com ciclos produtivos de três a quatro semanas, ela chegou para intensificar esta dinâmica e apertar este prazo ainda mais, reduzindo-o para apenas poucos dias.

Essa estratégia da Shein é possível devido à sua capacidade de interceptar tendências em tempo recorde por meio de algoritmos refinados, além de contar com uma rede de fornecedores ultrarrápida que permite produzir itens sob demanda em um prazo médio de apenas três dias (Esposti et al., 2024), garantindo um mix de produtos sempre novo e conectado com as tendências do momento. Associado à sua política agressiva de renovação de estoques e preços altamente competitivos, conforme ressalta Nguyen (2021), a popularidade da Shein também pode ser atribuída à sua presença estratégica nas redes sociais: seja na forma de conteúdos orgânicos promovidos pelos próprios usuários que mostram suas compras na plataforma, seja com parcerias com influenciadores digitais para promover a marca, sempre há conteúdo relacionado à Shein sendo veiculado. Esse processo sustenta o *core business* da marca e nos permite inferir que, se não existissem redes sociais, talvez a Shein não tivesse a mesma força que tem hoje.

2.4.4. Seleção do Corpus da Pesquisa

Conforme Quivy e Campenhoudt (1992/1998), os métodos para recolha e análise de dados costumam ser complementares, portanto é justo que sejam definidos em conjunto, considerando os objetivos propostos para o trabalho. Iremos, portanto, recorrer à recolha de dados preexistentes, nomeadamente:

- As postagens nas páginas das marcas na rede social Instagram, publicadas entre julho e dezembro de 2024;
- O conteúdo das páginas institucionais voltadas à sustentabilidade presentes nos websites das marcas escolhidas;
- Os relatórios anuais de sustentabilidade divulgados por estas marcas em 2025, com dados referentes a 2024.

Conforme Calado e Ferreira (2005), em uma investigação científica, os documentos nos fornecem dados brutos que virão a ser transformados e elaborados visando gerar significações capazes de responder a um problema. Ou seja, a partir de uma análise, extraem-se dados dos documentos selecionados. Para fazer uma seleção controlada desses documentos, nos apoiamos nas recomendações de Bell (1993, como citado em Calado & Ferreira, 2005, p. 5), ou seja: não incluir fontes em excesso; não selecionar priorizando documentos que se apoiem nos próprios pontos de vista; buscar uma seleção adequada consoante ao tempo disponível; sempre manter-se a par do cumprimento de prazos planejados.

Os critérios de escolha destas três fontes em particular para a recolha de dados sustentam-se, em primeiro lugar, na força da internet como ambiente que permite o amplo acesso a informações publicamente disponíveis. Tendo em vista que "o computador, mais que uma máquina, é uma ferramenta potencialmente intelectual, textual e internacional" (Ramos & Martins, 2018, p. 122), suas possibilidades para produção de significados são infinitas. Conforme Castells (2002), a internet é um espaço tecnológico capaz de expressar uma ou mais culturas, sempre se baseando na lógica da liberdade, ou seja, é um instrumento poderoso de leitura e observação do tempo presente, já que fornece dados sobre ele em um ritmo acelerado. Ela combina, portanto, quatro aspectos que se complementam, se fortalecem mutuamente e que a sustentam, os quais são: a cultura universitária de investigação; a cultura *hacker*; a cultura contra cultural que cria formas novas de interação social; e a cultura empresarial que usa da inovação para fazer dinheiro (Castells, 2002, p. 10). Naturalmente, a internet apresenta uma infinidade de ambientes distintos, por isso, neste caso, foram escolhidos ambientes comumente utilizados por marcas para se comunicar institucionalmente com seus públicos, com intenção e estratégia.

2.4.4.1. Instagram

A razão para a escolha em particular da rede social Instagram justifica-se pela força e influência que ela tem demonstrado sobre a comunidade de consumidores de moda na presente década, em especial a população mais jovem. Além disso, trata-se de uma potente ferramenta de comunicação estratégica, amplamente utilizada pelas empresas para reforçar seu valor de marca, fortalecer sua relevância e aproximar-se de consumidores visando bons resultados financeiros. Segundo Recuero (2005), as redes sociais são dinâmicas e em constante evolução através do tempo, e essencialmente baseadas na conexão e na interação entre indivíduos e grupos. Em outras palavras, "em uma rede social, as pessoas são os nós e as arestas são constituídas pelos laços sociais gerados através da interação social" (Recuero, 2005, p. 5). Antes de passarmos às suas funções sociais, a compreensão técnica acerca das plataformas de redes sociais é um ponto de partida importante:

> Na linguagem técnica de informática, entende-se por plataforma a tecnologia de base do sistema operativo de um computador. Os *apps* — uma redução para a expressão aplicativos móveis — são *softwares* desenvolvidos para serem instalados em dispositivos móveis, para rodarem nas plataformas de cada sistema operacional. (Ramos & Martins, 2018, p. 119)

Portanto, basta estar em posse de poucos elementos comuns, nomeadamente acesso à internet, um dispositivo móvel eletrônico como *smartphone* ou *tablet* e o aplicativo em questão ali instalado, que qualquer um pode usufruir de interações e forjar laços sociais a partir dessas plataformas. Essas interações são capazes de transpor o virtual e o concreto, criando realidades específicas daquele contexto que interlaçam online e offline o tempo todo e fazem com que todas as pessoas estejam, em algum nível, conectadas entre si (Ramos & Martins, 2018; Recuero, 2005). Nessa dinâmica, as relações ganham complexidade na medida em que se intercambiam e se complementam no físico e no digital, de forma que uma não existe sem a outra e vice-versa.

Além disso, na linha do que defendem Ramos e Martins (2018), estes ambientes de interação que são as redes sociais também abrem espaço para a realização de campanhas publicitárias, *networking*, jornalismo, anúncios de toda a sorte de assuntos, além de mobilizações políticas e manifestação de opiniões. Trata-se, portanto, de um ambiente rico em recursos e linguagens, carregado de possibilidades para executar estratégias de comunicação. Ali, empresas conseguem veicular e difundir uma infinidade de informações e sentidos acerca de si, promover seus produtos, seus valores e ideais de marca, criando uma relação que, se bem-feita, influencia positivamente os seus ganhos financeiros.

O Instagram foi criado em 2010 por dois engenheiros de programação, partindo da ideia de instantaneidade das fotos Polaroids. Naquele momento, a ideia era permitir capturar imagens, aplicar filtros de cor sobre elas e publicá-las no seu perfil de forma instantânea, para compartilhar com amigos e conhecidos (Ramos & Martins, 2018). Mais de dez anos depois, essa dinâmica se expandiu, abrindo espaço para a publicação de vídeos, além da inserção de inúmeras funcionalidades que ampliaram as possibilidades de interação e subjetividade, como publicações em foto ou vídeo que só ficam no ar por 24 horas, troca de mensagens diretas com outros usuários, enquetes, postagens colaborativas, transmissões ao vivo, entre tantos outros.

Plataformas digitais como o Instagram consistem, em primeira instância, em meios de comunicação alternativos se comparados com as mídias tradicionais como televisão, rádio e jornais, principalmente porque nelas todos podem ser receptores de conteúdo na mesma medida em que o produzem. Cria-se assim, uma redução de hierarquia, uma aproximação entre esses papeis. Em concordância com o que ressalta Quiroz (2020), tendo em vista as possíveis falhas que a mídia tradicional muitas vezes apresenta ao elaborar conteúdos cativantes para o público mais jovem, é compreensível que eles deem preferência por canais onde podem se expressar e mostrar um pouco do que sabem. Além disso, ao basear-se na criatividade e incentivar que usuários sejam tanto consumidores quanto produtores de conteúdo, a rede social cativa ainda mais os usuários, incentivando-os a compartilhar suas realidades e pensamentos (Quiroz, 2020), com uma linguagem carregada de humor, dicas úteis e conteúdos inspiracionais, altamente aderente e popular (Monteiro, 2020).

É importante considerar, ainda, que as redes sociais não se organizam de forma aleatória, mas possuem uma ordem própria (Recuero, 2005). São, assim, espaços ricos para a produção de discursos. Afinal, os usuários ali cadastrados podem ser tanto indivíduos quanto grupos, marcas, organizações, e todos são igualmente legítimos enquanto perfil ativo, por mais que apresentem finalidades distintas. Estas redes acabam por ser, portanto, ambientes ideais para uma marca se comunicar com públicos mais jovens: diante de uma relação de igual para igual, em um ambiente confortável ao usuário, a persuasão comercial torna-se mais fácil.

> Nas redes sociais, fatores de coesão e coerência se entrelaçam formando uma imagem real ou encenada de seu usuário. Em vez de ícones, cada postagem tem uma interface textual e representa um recorte da vida de seu usuário. Assim, momentos são selecionados e compartilhados, motivados por interesses pessoais ou profissionais, por exemplo, geralmente subjetivos. (Ramos & Martins, 2018, p. 122)

Um elemento a ser destacado na análise desses autores é justamente o de recorte e seleção, ou seja, pesa a estratégia sobre qual parte de um todo será exposta e comunicada naquele ambiente digital, em detrimento de outra que fica de fora. Independentemente se trata-se de uma pessoa ou marca a se comunicar, tudo que chega até a instância de ser publicado passou por um processo prévio de seleção, análise e reflexão. Os criadores que assinam determinadas páginas selecionam e produzem informações para construir aquele perfil da forma que mais lhes interessa (Ramos & Martins, 2018). Assim, cada postagem é capaz de manifestar uma textualidade, materializar uma ideia desejada, atuando, portanto, como instrumento de comunicação estratégica.

Considerando os objetos aqui propostos — as marcas Zara, H&M e Shein — analisamos os perfis globais destas empresas na rede social Instagram, redigidos originalmente em inglês, que são respectivamente @zara, @hm e @sheinofficial. Consideramos, portanto, as publicações realizadas no *feed* entre 01 de julho e 31 de dezembro de 2024. A utilização do método de análise de conteúdo para estas postagens será organizada a partir das temáticas definidas, considerando a composição de texto e imagem em cada uma das publicações.

2.4.4.2. Páginas Institucionais

Como já foi discutido anteriormente neste capítulo, o potencial da internet para disseminar informações de toda sorte é não só enorme, mas beira o infinito. Trata-se de um ambiente capaz de conectar pessoas de diferentes partes do mundo, reduzindo os graus de separação entre os indivíduos no planeta por meio de páginas digitais capazes de impactar a cada um deles com a mesma intensidade (Recuero, 2005). Para as organizações, essa acessibilidade proporcionada pela internet simplificou o processo de divulgar informações junto a seus públicos de interesse, e os sites institucionais são uma estratégia fundamental nessa dinâmica.

> A criação de um *website* institucional envolve etapas, preocupações e princípios semelhantes aos que subjazem à concepção de outros instrumentos de comunicação e que passam pelo estabelecimento de um conceito criativo, ou seja, um tema, uma ideia agregadora, e mesmo um compromisso estético que compreende os vários elementos gráficos que farão parte da composição visual do site. (Barroso et al, 2013, p. 199)

No que diz respeito ao desenvolvimento e à manutenção, os websites são plataformas relativamente simples, e sua utilização como ferramenta comunicacional proporciona ganhos na dinâmica entre empresa e *stakeholders*, trazendo seriedade, qualidade e intensidade a essa relação. Isso porque os sites permitem trabalhar, além de informações gerais sobre aquela empresa, assuntos específicos acerca da sua realidade, integrando essas temáticas particulares dentro de uma mesma página mãe (Gomes et al., 2012).

Conforme Gonçalves e Elias (2013), esses websites precisam privilegiar um bom relacionamento entre o usuário e a empresa que ali está se expondo, por meio de uma navegação inteligente, intuitiva e fluida, visando um número grande de visitantes. Não podemos esquecer, entretanto, que na maioria das vezes, os sites institucionais contam com um caráter de comunicação mais unidirecional e não tão interativo, tratando-se de um ambiente onde informações estão postas para consulta (Gonçalves & Elias, 2013).

Com relação às páginas institucionais das marcas Zara, H&M e Shein, tendo em vista que seus websites funcionam também como plataformas de e-commerce, optou-se por analisar especificamente as abas dos sites das empresas dedicadas a tratar de assuntos de políticas ESG e sustentabilidade. Nesse caso, as páginas em questão são todas organizadas a partir da perspectiva do grupo detentor de cada marca, nomeadamente Grupo Inditex, Grupo H&M e Grupo Shein. Além disso, nas três marcas, estas páginas são fixas e únicas para atender a um público global, ou seja, são redigidas em inglês e não se segmentam por país ou continente, como acontece com outras páginas dos seus websites. Para analisar estes documentos a partir da perspectiva de Bardin (1977), consideramos o conteúdo textual presente nestas páginas, tendo as categorias temáticas estabelecidas como norteadoras para a análise.

2.4.4.3. Relatórios Anuais de Sustentabilidade

Como já foi discutido anteriormente no primeiro capítulo deste trabalho, a comunicação estratégica se constrói a partir de posicionamentos e mensagens construídas com intencionalidade por uma empresa, visando concretizar sua missão (Brønn, 2021; Hallahan et al., 2007; Holtzhausen & Zerfass, 2015; van Ruler, 2018). Para tornar isso possível, ela conta com diversas ferramentas e recursos que variam conforme os objetivos particulares de cada momento, o público-alvo desejado, o ritmo da comunicação, a realidade de cada empresa e a abordagem do conteúdo (Vieira & Gonçalves, 2014). “Para as organizações serem reconhecidas como as melhores em determinados segmentos, é necessário o

desenvolvimento de ações estratégicas de comunicação, que as caracterizem como diferenciais no contexto mercadológico" (Cabestré et al, 2008, p. 43).

Em certos momentos, a partir de pressões de seus *stakeholders*, empresas veem-se diante da necessidade de se posicionar de forma mais objetiva à luz da Responsabilidade Social Empresarial. Tendo em vista que este aspecto demanda constante monitoramento e avaliação sobre melhores práticas e o que as empresas têm de fato realizado nesse sentido (Cabestré et al., 2008), os relatórios de sustentabilidade têm se mostrado um recurso eficiente para compartilhar informações das organizações diretamente com os *stakeholders*. Em linha do que refere Balonas (2014), esses documentos são capazes de verificar os impactos ambientais e sociais de determinada empresa, permitindo quantificá-los, fazer comparações com concorrentes, e possibilitam gerar diferenciação para as marcas.

Conforme Giacomini Filho e Novi (2011), trata-se de um compromisso assumido pelas empresas, principalmente aquelas que manifestam a sustentabilidade como elemento estrutural da sua gestão, de fornecer informações à sociedade da qual fazem parte, dando detalhes sobre suas operações e impactos gerados direta ou indiretamente. Afinal, a partir do momento em que transparência e credibilidade tornaram-se imprescindíveis para garantir o valor das empresas, somados à exigência de adotar posturas alinhadas à sustentabilidade, gestão e comunicação se aproximam para que seja possível disseminar aos públicos de interesse as mensagens e ações adotadas pela gestão (Giacomini Filho & Novi, 2011).

É justo inferir, portanto, que a elaboração de relatórios de sustentabilidade sustenta-se no intuito de se comunicar com os públicos para prestar contas sobre desempenho, resultados e planos daquela organização, auxiliando a própria a compreender os impactos gerados pelas suas atividades e a melhor forma de geri-los, além de direcionar os olhares para caminhos mais sustentáveis (Baldissera & Mourão, 2015). A implementação de estratégias capazes de comunicar sustentabilidade e alinhamento com a RSE apresentam inúmeros ganhos para as empresas, e comunicar essa estratégia com clareza e transparência gera confiança junto aos consumidores e uma reputação sólida (Balonas, 2014). Por essa razão, percebemos os relatórios anuais de sustentabilidade como uma fonte válida e rica em dados para compor a análise deste trabalho.

Nesse sentido, vamos nos debruçar sobre os relatórios anuais de sustentabilidade de 2024 dos grupos Inditex, H&M e Shein. A escolha por analisar as versões mais recentes disponíveis desses documentos considera a importância do frescor das informações, preservando a atualidade e pertinência do que foi reportado. Assim, aplicamos o método de análise de conteúdo de Bardin (1977) sobre o conteúdo textual dos relatórios, guiando a análise a partir das temáticas estabelecidas e da intenção de observar

semelhanças e diferenças entre os três. Tendo em vista a robustez dos documentos e o volume de informações neles presentes, esta análise de conteúdo considera a frequência das seguintes palavras-chave: recursos (naturais), materiais (virgens/matérias-primas), circularidade, inovação, cadeia (produtiva/de valor/de suprimentos/de fornecedores), comunidades e trabalhadores. Estas são alinhadas com os indicadores presentes no modelo de análise e com a categorização proposta.

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. Aspectos Gerais

3.1.1. Instagram

3.1.1.1. Zara

A página do Instagram da Zara apresentou, no período selecionado para essa análise, 159 publicações, dentre as quais apenas duas comunicam projetos vinculados a sustentabilidade. Em geral, observa-se que sua estratégia consiste em trabalhar com postagens diárias, às vezes com mais de uma por dia. Além disso, identifica-se uma presença massiva de publicações relacionadas a produtos das suas gamas de vestuário feminino, masculino, infantil e de cosméticos, a coleções especiais com personalidades, coleções temáticas sazonais, lançamentos e tudo que diz respeito ao universo estético da marca.

O apelo principal dos conteúdos é notadamente comercial, carregado de informação de moda e pensado essencialmente para divulgar os produtos e despertar desejo de compra, com uma linguagem estética conectada a elegância, estilo, diferenciação e valorização do "belo". Os conteúdos também valorizam o design arrojado e inovador dos produtos, demonstrando interesse constante da marca em estar atrelada a uma postura criativa, inovadora e elevada no que diz respeito à criação de moda.

3.1.1.2. H&M

Com relação ao perfil do Instagram da H&M, antes de mais nada é preciso considerar uma diferença de *corpus* desta marca com relação às demais, que se mostrou além do controle desta investigação. Ocorre que a postagem mais antiga disponível para visualização no perfil é de 29 de agosto de 2024, tornando impossível analisar as publicações feitas em julho do mesmo ano e até mesmo durante o mês de agosto. Naturalmente, trata-se de uma estratégia da marca de ocultar publicações mais antigas, possivelmente para mantê-lo com uma faixa temporal pequena, de menos de um ano. Sendo assim, estamos considerando aqui o intervalo de 29 de agosto até 31 de dezembro para análise das postagens da H&M.

Nesse período, observamos que a marca trabalha com um volume um pouco menor de posts, e mesmo que publique mais de uma vez ao dia eventualmente, por vezes também deixa alguns intervalos de um ou dois dias sem publicar. Sendo assim, totaliza 84 publicações no intervalo mencionado. Entre estas, percebe-se um enfoque grande em divulgação de produtos, novas coleções, eventos, com um destaque à divulgação e repercussão de coleções colaborativas com celebridades, designers, modelos e

influenciadores digitais, assunto que rende vários posts. Uma postura, portanto, fortemente conectada a elementos da cultura pop, além de reforço da estética da marca e do seu caráter minimalista escandinavo com design inovador e contemporâneo. Por outro lado, considerando a categorização dessa pesquisa, identificamos zero publicações voltadas à sustentabilidade neste canal.

3.1.1.3. Shein

A estratégia do Instagram da Shein se caracteriza pelo volume muito grande de publicações, chegando a ter de três a seis postagens por dia. Isso representa, ao fim de seis meses, um total de 1.174 posts. Destes, 16 correspondem às temáticas de sustentabilidade delimitadas nesta pesquisa.

A maioria dos posts é feita em formato de vídeo, frequentemente consistindo em um conteúdo produzido por influenciadores digitais parceiros que se vinculam à Shein e tem seu conteúdo publicado na página da marca, com seu perfil mencionado na publicação. Vê-se, ainda, a presença massiva de postagens voltadas a produtos, principalmente vestuário feminino, itens de beleza e utilidades ou decoração para casa, sempre trazendo na legenda a referência do item para que seja facilmente encontrado no site. Um dos formatos mais comuns das publicações é o de *unboxing* ou *haul*, em que o influenciador parceiro mostra o momento de abrir a caixa com os produtos que chegaram da Shein, apresentando os itens e a forma como vai lhes usar. Há também uma aderência constante a tendências digitais, uso de linguagens descontraídas e bem-humoradas e forte apelo para estéticas que estejam em voga naquele momento, representando uma conexão direta com o universo da rede social.

Também vale destacar que os conteúdos publicados na página são essencialmente voltados ao público feminino, com pouca ou nenhuma menção a produtos do universo masculino (apesar de estes estarem à venda na marca). Nota-se nisso uma estratégia clara da Shein de comunicar-se apenas com suas consumidoras, reforçando seus desejos de consumo e incentivando-os de forma intensa.

Tabela 2.

Número de postagens no Instagram de cada marca, por categoria

	Zara	**H&M**	**Shein**
Total de Postagens	159	84	1.174
Preservação Ambiental	2	0	10
Cadeia Produtiva	0	0	2
Impacto Social	0	0	4

Fonte. Elaboração própria.

3.1.2. Sites Institucionais

3.1.2.1 Zara/Grupo Inditex

O site institucional do Grupo Inditex é redigido em inglês, para fins de internacionalização da página, e foi livremente traduzido durante esta análise. A aba "Sustentabilidade" está dividida em sete sub abas.

Na primeira, "Visão Geral", traz o posicionamento da marca acerca da sua visão sobre sustentabilidade, na forma de *highlights* e frases curtas, que destacam a moda como ferramenta para a mudança e demonstram o desejo da marca de inovar para reduzir impactos. Em "Nosso Caminho", apresenta os compromissos gerais do grupo com a redução desses impactos, listando as metas específicas que a empresa pretende atingir entre 2025 e 2040. Na sub aba "Começando o Ciclo", dedica-se a falar sobre a circularidade, os movimentos e processos que a marca tem adotado nesse sentido e algumas parcerias firmadas diante desse tema. Em "Produção", traz uma visão geral sobre sua cadeia produtiva e de fornecedores, além de algumas metas a serem atingidas com relação a esse tópico. A sub aba "Nosso Delivery" foca em distribuição, destacando as estratégias da empresa para transporte de produtos e materiais. Em "Comunidade", expõe seu apoio a certos projetos sociais e ambientais e investimentos nesse sentido. Por fim, a aba "Reportando" apresenta o compromisso com a transparência e colaboração e traz uma série de documentos disponíveis para *download*. Trata-se de 45 arquivos, tais como "Políticas de Sustentabilidade", "Parcerias", além de documentos específicos sobre políticas de água, energia, cadeia de fornecedores, direitos humanos, padrões técnicos de desenvolvimento dos produtos, e, claro, os próprios relatórios de sustentabilidade.

Analisamos, assim, as subpáginas em questão e seus respectivos conteúdos a partir da categorização desta pesquisa, buscando encontrar indicadores analíticos para responder aos objetivos traçados.

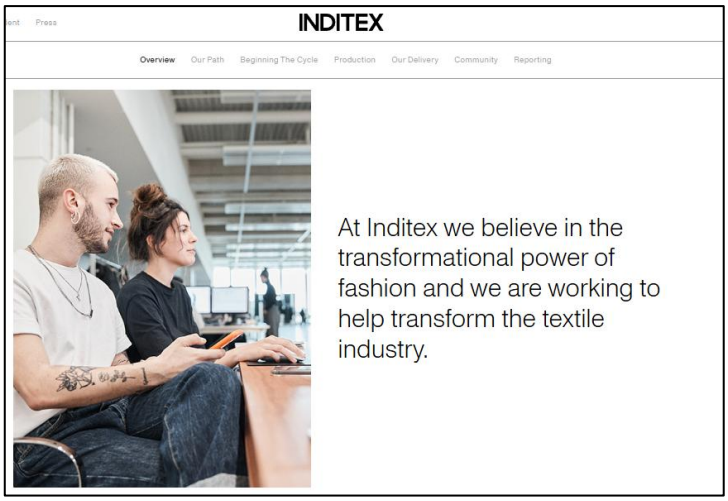

Figura 1. *Visão geral da página de Sustentabilidade do Grupo Inditex*

Fonte. https://www.inditex.com/itxcomweb/pt/en/sustainability#overview

É importante esclarecer que, no desenvolvimento desta pesquisa, foi levada em consideração a existência da página específica do projeto Join Life, inserida no site da própria Zara. Entretanto, feita a análise da página institucional do Grupo Inditex, observou-se que esta outra página apresentava conteúdos muito semelhantes, com pouca ou nenhuma informação nova, o que não acarretaria em uma contribuição relevante para a análise. Além disso, sua inclusão traria o risco de prejudicar o paralelismo com os demais objetos de recolha de dados estabelecidos, com relação às três marcas. Por esta razão, o foco da análise desconsiderou a página da Join Life e focou apenas no site do Grupo Inditex.

3.1.2.3. Grupo H&M

Também redigida em inglês, a página de Sustentabilidade do site institucional do Grupo H&M é estruturada a partir de três enfoques principais, dentro dos quais os conteúdos são organizados: Liderando a Mudança, Circularidade e Clima, Justo e Igual. Além disso, logo antes, a empresa traz uma página geral de abertura e apresentação, e outra exclusiva para seu arquivo de Relatórios de Sustentabilidade, onde explica seu processo de reportar informações referentes a sustentabilidade com transparência. E ao final, uma página exclusiva para Padrões e Políticas traz documentos como o Código de Ética da marca, os compromissos e políticas de Sustentabilidade, Escravidão Moderna e Direitos Humanos. Além disso, conforme se vê na imagem abaixo, o site se desmembra em 44 subpáginas, de forma que cada uma esmiuça assuntos específicos dentro de cada macrotema, como visões estratégicas

de investimento verde, modelos de operações circulares, materiais ecológicos, políticas de direitos humanos, código de ética, entre outros.

Figura 2. *O guarda-chuva de informações e subtópicos da página de Sustentabilidade da H&M*

Fonte. https://hmgroup.com/Sustainability/

O pilar "Liderando a Mudança" foca em abordar temas estratégicos vinculados a transformações e evoluções na indústria da moda, e os esforços da marca na direção de um futuro mais sustentável, com modelos de negócio, tecnologias e materiais que ampliem sua transparência e eficiência. Já o pilar "Circularidade e Clima" dedica-se a falar de mudanças climáticas, soluções circulares de negócio e escolhas da marca para uso de materiais e produtos químicos, bem-estar animal e embalagens. Já em "Justo e Igual", o foco está no aspecto humano e no impacto social, com subtópicos sobre políticas de direitos humanos, condições de trabalho, igualdade de gênero e engajamento com a comunidade. Nesta investigação, analisamos os conteúdos desses três pilares à luz das categorias temáticas delimitadas.

3.1.2.3. Grupo Shein

A página institucional de sustentabilidade do Grupo Shein começa por chamar atenção ao não ser nomeada com este termo, como é convencional entre empresas — e como ocorre nas demais marcas aqui analisadas. A escolha do grupo é de não usar a palavra sustentabilidade em seus títulos, mas por chamar essa página de "Nosso Impacto". Esta abre com um texto institucional para demonstrar seu comprometimento com a sustentabilidade e os esforços que a empresa diz fazer para acelerar nessa

direção. Traz, ainda, uma citação do seu fundador e CEO, Sky Xu: “todos merecem um futuro mais justo e sustentável. E estou confiante de que a SHEIN pode se tornar um catalisador para essa transição” (Shein, 2025, para. 2).

Com textos curtos e objetivos, todos redigidos em inglês, a página aborda conteúdos organizados pelos subtemas “Nossa Abordagem”, “Pessoas”, “Planeta”, “Processo”, “Shein Foundation” e “Relatórios ESG”. “Nossa Abordagem” apresenta e explica o *roadmap* da EvoluShein, guarda-chuva de práticas e metas sustentáveis da Shein, apresentadas visualmente em uma mandala dividida nos três pilares: pessoas, planeta e processo. Nela, é possível observar as nove metas macro que compõem o programa, tais como “Acelerar a inovação sustentável”, “Descarbonizar a cadeia de suprimentos”, “Melhorar a vida nas comunidades”, entre outras.

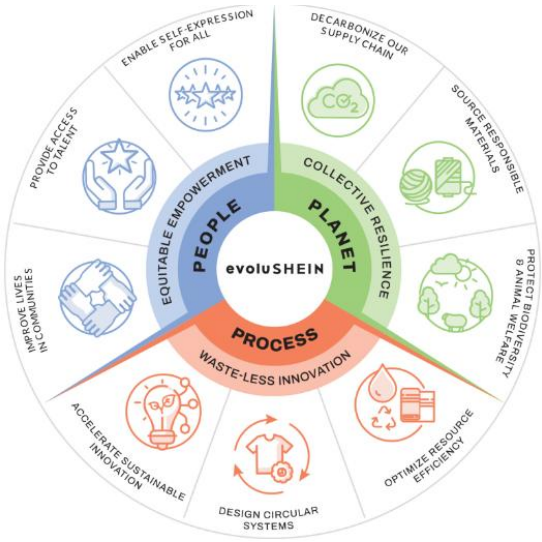

Figura 3. *Roadmap EvoluShein*

Fonte. https://www.sheingroup.com/our-impact/

Passada essa contextualização e uma breve apresentação pela marca das instituições e organizações com as quais mantém parcerias visando impacto positivo, observamos os conteúdos trazidos nos três pilares, que desmembram as respectivas iniciativas da empresa, e os quais são analisados a seguir conforme a categorização prevista.

Cada um deles é organizado a partir de dados gerais e metas, seguidos de uma lista de iniciativas realizadas e os status ou ponto de situação de cada uma delas.

3.1.3. Relatórios de Sustentabilidade

3.1.3.1. Zara/Grupo Inditex

Ao longo de 381 páginas, o relatório de sustentabilidade do Grupo Inditex — chamado de "Declaração Consolidada de Informações Não Financeiras e de Sustentabilidade 2024" — é estruturado em nove capítulos: Mensagem da Presidência; Manifesto do *Chief Executive Officer* (CEO); Inditex de Relance; Divulgações Gerais; Informações de Meio Ambiente; Informação Social; Informações de Governança; Anexos; e Relatório de Verificação Independente.

O relatório do Grupo Inditex é estruturado a partir dos requisitos legais espanhóis, além de atender, voluntariamente, aos requisitos da Diretiva de Comunicação de Informação sobre Sustentabilidade das Empresas, as Normas Europeias de Relatórios de Sustentabilidade (ESRS) e cumprir o Regulamento de Taxonomia da UE. Adicionalmente, a empresa opta por seguir as recomendações e padrões das principais iniciativas e entidades para relatórios, nomeadamente os princípios da *Sustainability Accounting Standards Board*, as Normas GRI, as recomendações da *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* e os princípios da IFRS Foundation (*Integrated Reporting Framework*). Nos atentaremos, assim, a analisar os discursos e mensagens inseridas no decorrer deste conteúdo para encontrar as respostas que procuramos com esta investigação.

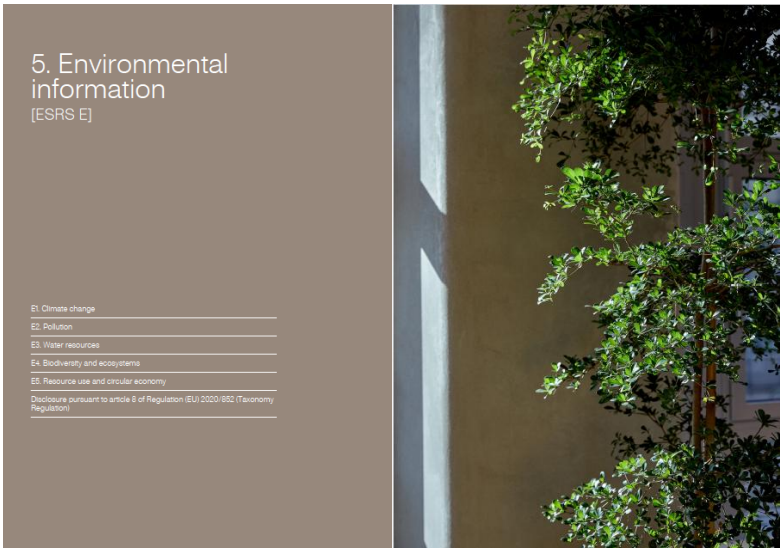

Figura 4. *Trecho do relatório de sustentabilidade 2024 do Grupo Inditex*

Fonte. Inditex, 2025c

3.1.3.2. Grupo H&M

O "Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M" se estrutura em sete capítulos ao longo de 166 páginas: Visão Geral do Grupo H&M; Nosso Negócio; Foco no Cliente; Nossa Cadeia de Valor; Governança Corporativa; Relatório de Sustentabilidade e Informações Financeiras.

Conforme consta no documento, ele foi estruturado "em conformidade com a legislação sueca e da UE aplicável e com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS) adotadas pela UE" (H&M Group, 2025c, p. 2). Além disso, é estruturado em conformidade com a GRI, bem como com os requisitos sobre relatórios estatutários de sustentabilidade na Lei Sueca de Contas Anuais. É importante destacar, ainda, que entre os relatórios selecionados nesta investigação, o do Grupo H&M é o único que também contempla dados financeiros, e não somente de sustentabilidade.

Figura 5. *Página de abertura do capítulo "Relatório de sustentabilidade" do Grupo H&M*

Fonte. H&M Group, 2025c

3.1.3.3. Grupo Shein

O "Relatório de Sustentabilidade e Impacto Social 2024" da Shein conta com um total de 111 páginas e apresenta uma estrutura que dialoga diretamente com sua página institucional. Ou seja, para além de um capítulo de introdução, onde contextualiza os assuntos e apresenta suas abordagens acerca de políticas ESG, materialidade, sustentabilidade e envolvimento de *stakeholders*, e de dois capítulos finais

sobre Governança e Anexos, o documento traz os conteúdos divididos nos seus três pilares fundamentais: pessoas, planeta e processo.

O documento se propõe a partilhar os objetivos, progressos e performances de ESG do Grupo Shein no último ano. No texto de apresentação, a empresa reafirma seu comprometimento com os 10 princípios do Global Compact da ONU. Além disso, destaca que o documento foi desenvolvido parcialmente com base na GRI, e atendendo normas da ESRS, conforme se vê no trecho abaixo:

> este relatório inclui informações selecionadas reportadas com referência à Norma Global Reporting Initiative (GRI) 2021 para determinadas seções, complementadas com contexto adicional fornecido em nosso Índice GRI. Este relatório também foi elaborado com referência às Normas Europeias de Relatórios de Sustentabilidade (ESRS) em antecipação às futuras expectativas regulatórias de relatórios nesta região. (Shein Group, 2025b, p. 5)

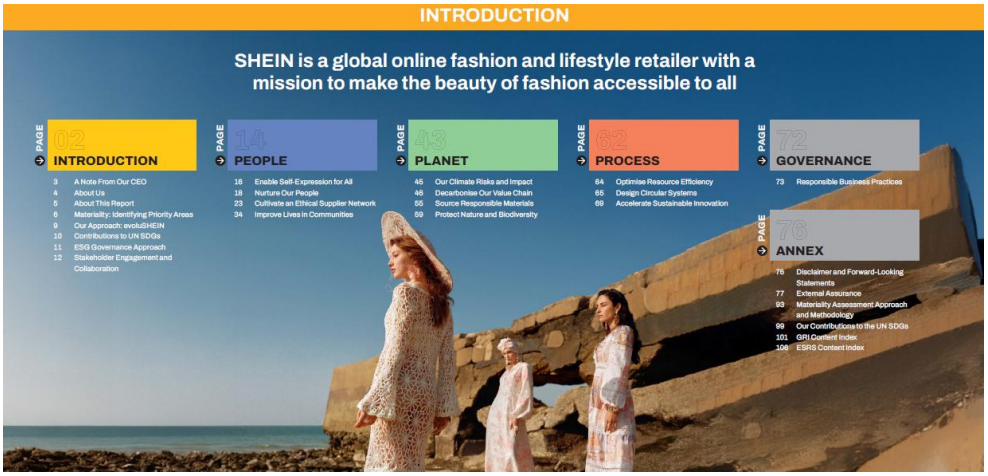

Figura 6. *Índice do Relatório de Sustentabilidade e Impacto Social 2024 do Grupo Shein*

Fonte. Shein Group, 2025b.

3.2. Um Mergulho Analítico nos Objetos Selecionados

3.2.1. Decisões de Marca Refletidas no Instagram

3.2.1.1. O Caso Zara

Categoria — Preservação Ambiental:

No perfil do Instagram da Zara, identificamos duas publicações que se enquadram na categoria temática Preservação Ambiental. Chama a atenção o fato de que ambas tratam particularmente do tema da circularidade.

Em 15 de agosto, a Zara publicou acerca do projeto "CIRC X ZARA", uma colaboração com a Circ Earth, organização formada por cientistas e empreendedores que se propõe a criar soluções em reciclagem têxtil. A iniciativa conjunta divulgada pela Zara traz, então, uma galeria de fotos nas quais a modelo veste um mesmo vestido branco e um par de luvas pretas. A partir do texto da legenda, podemos concluir que a roupa foi desenvolvida com uma tecnologia que transforma resíduos têxteis em novas fibras, dando a elas uma nova vida com um novo design e reduzindo o desperdício de materiais não biodegradáveis, geralmente descartados de forma indevida, prejudicando a saúde do planeta.

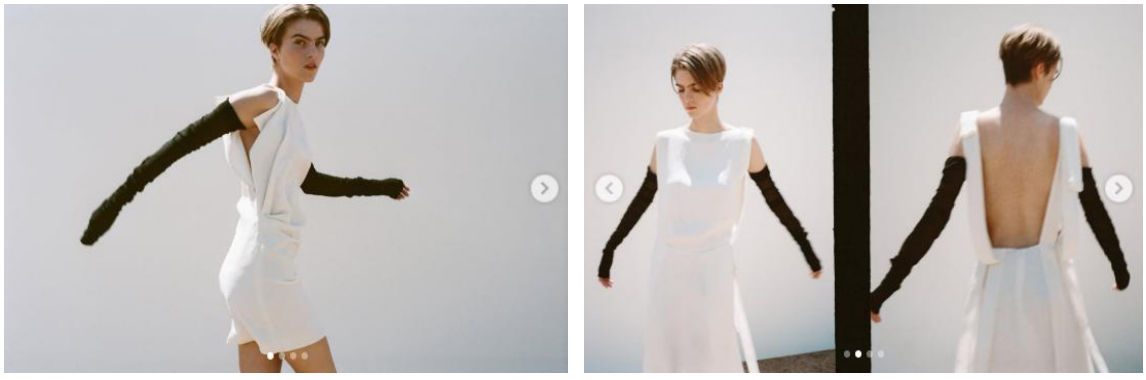

Figura 7. *Postagem CIRC X ZARA*

Fonte. @zara (https://www.instagram.com/zara/)

O texto reforça o desejo da marca em reduzir os próprios impactos ambientais, neste caso por meio de inovação e tecnologia, com expertise fornecida pela parceira. A publicação perde força ao deixar de marcar o perfil da Circ Earth, o que coloca uma barreira para quem deseja saber mais sobre a organização. Além disso, é abrangente e reduzida em detalhamento, deixando de informar quantas peças compõem a coleção especial, quais os materiais utilizados e até mesmo onde os interessados poderiam

encontrar os produtos. Essas informações são facilmente obtidas em uma notícia presente no site da Circ Earth, por exemplo, mas a estratégia adotada pela Zara priorizou uma abordagem mais geral.

No dia 23 de outubro, a Zara fez uma publicação acerca do projeto "Zara Pre-owned", uma iniciativa para promover a circularidade dos seus produtos e estender sua vida útil. A publicação demonstra o interesse da marca em criar um destino correto para o excesso de materiais de vestuário já existentes no mundo, incentivando a economia circular e a redução do volume de resíduos prejudiciais ao meio ambiente. Faz isso com um tom positivo, leve e otimista, mas sem entrar em detalhes. Por exemplo, deixa de informar como a plataforma funciona efetivamente, se é online ou em lojas físicas, onde o cliente deve ir para usufruir, e sem fornecer um link ou direcionamento que permita obter mais informações. A ausência de um *call-to-action* como fechamento da postagem também acaba por esvaziar o tema, já que esgota o assunto ali mesmo, reduzindo os espaços para que o consumidor possa fazer parte. Ou seja, para obter mais informações, ele precisa ter uma postura proativa e buscar pelo projeto.

Categorias Cadeia Produtiva e Impacto Social:

Identificamos, no perfil da Zara, ausência de conteúdos que se enquadrem tanto na categoria temática Cadeia Produtiva, quanto na de Impacto Social. A escolha por não abordar esse tipo de assunto na rede social demonstra a priorização por outras temáticas, por exemplo de caráter mais comercial e estético, em detrimento da transparência em suas operações e processos. Esse fenômeno também pode se explicar pelo fato de a empresa não desejar trazer esse tipo de assunto para o Instagram, em uma escolha editorial de valorizar outros temas. Poderia ser justificado, ainda, por uma eventual inexistência de projetos com esse caráter, de maneira que não haveria conteúdo suficiente para divulgar algo nesse sentido.

3.2.1.2. O Caso H&M

A partir da análise das postagens no perfil da H&M no Instagram, não foram encontrados conteúdos que atendam a nenhuma das categorias temáticas delimitadas neste trabalho. A marca adota uma estratégia de não abordar neste canal de comunicação quaisquer assuntos envolvendo a sustentabilidade em geral, priorizando outros assuntos como moda, produtos e colaborações.

As ausências são variáveis importantes e relevantes para a construção desta análise, porque, conforme Bardin (1977), também veiculam sentidos e são capazes de exprimir lacunas, "podendo igualmente traduzir uma vontade escondida, no caso de uma declaração pública" (Bardin, 1977, p. 108). Ou seja, a escolha por não comunicar um assunto ou omiti-lo envolve intencionalidade, carregada de inúmeras possíveis motivações.

3.2.1.3. O Caso Shein

Categoria – Preservação Ambiental:

Diante da categoria Preservação Ambiental, identificamos dez publicações no perfil da Shein no Instagram que se enquadram na sua delimitação temática.

No dia 17 de julho, a Shein publicou acerca de uma tecnologia de impressão de estampas nas roupas que não demanda água para aplicação. A postagem, em vídeo, traz o enfoque no fato da técnica não exigir o uso de água, mas não necessariamente explica como ocorre o processo, ou que outros recursos demanda. Além disso, o texto explica que essa técnica é utilizada em algumas das peças de roupa vendidas pela marca, mas não especifica quantas, nem traz um percentual de representação dessa inovação nos produtos como um todo. Por outro lado, traz, tanto no fim do vídeo quanto na legenda, uma chamada para acessar mais informações no link externo, caso assim o usuário deseje, permitindo que o assunto não se esgote ali. Além disso, é interessante observar que a marca conecta o apelo sustentável dessa prática ao valor final dos produtos, visando cativar os consumidores ao fato de que ser sustentável não sai mais caro, mas pode até baratear os produtos, de acordo com essa abordagem.

Nos dias 7 e 12 de setembro, a Shein apresenta a nova coleção em parceria com a cantora Anitta, a "EvoluSHEIN x Anitta", cujo conceito de sustenta em proporcionar um estilo único e ousado de forma ambientalmente responsável e acessível. Inicialmente, nesses dois primeiros posts, a marca apresentou a coleção de forma singela, trazendo apenas fotos da própria Anitta vestindo as roupas, embaladas por textos curtos que trazem palavras-chave como sustentabilidade, eco-chic e eco consciente, mas sem informar muito sobre a coleção. A divulgação mais detalhada ocorre em 21 de setembro, com um carrossel de três páginas para destacar a coleção e trazer informações sobre como foi produzida e os materiais utilizados. Cada lâmina do carrossel traz uma foto de Anitta vestindo a coleção, e o texto da legenda sintetiza seus atributos, como o fato de ela ter sido criada por oito designers da Shein e contar com uma grade de tamanhos inclusiva.

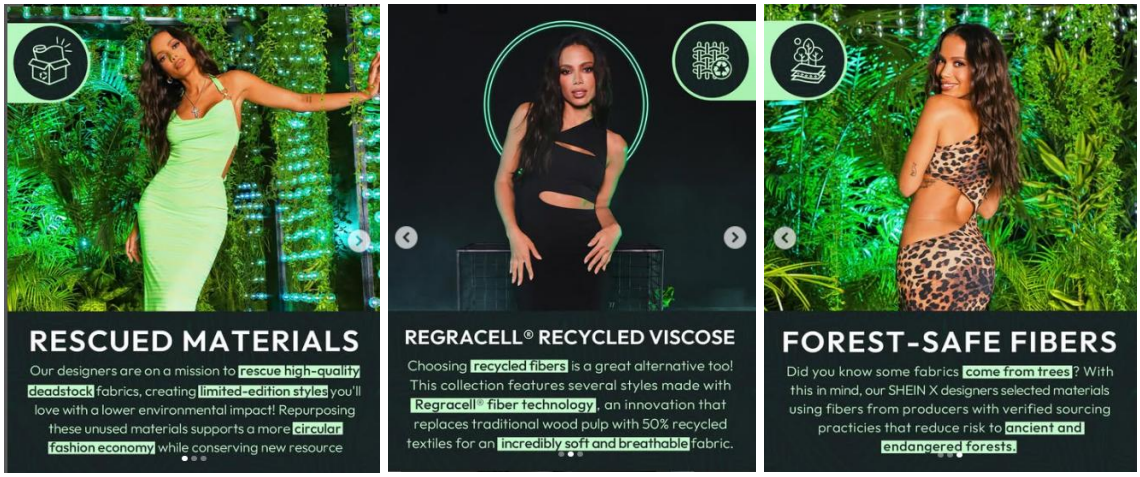

Figura 8. *Carrossel Anitta para Shein*

Fonte. @sheinofficial (https://www.instagram.com/sheinofficial/)

Percebemos, a partir do conteúdo da postagem, três preocupações centrais: o reaproveitamento de materiais, a escolha pelo uso de tecidos mais responsáveis e a preferência por fornecedores éticos que respeitam as florestas. Todo esse apelo de preocupação e cuidado com a natureza tem uma conexão direta com a figura de Anitta e sua origem no Brasil, país berço da Amazônia, cuja preservação é foco de atenções a nível mundial. A publicação mal dá espaço para qualquer questionamento da iniciativa, que se apresenta bem argumentada e com informações claras e objetivas, demonstrando uma ação concreta da marca para reduzir impactos ambientais. Entretanto, a postagem não informa em que países a coleção está disponível, ou em quantos produtos ela consiste, nem traz um link que permita acessar e comprar. Na sequência, a Shein ainda publicou mais uma vez a respeito da coleção com Anitta, novamente de forma sucinta, mostrando as peças e reforçando de forma geral o seu caráter "eco consciente".

A publicação feita no dia 18 de outubro vem para reforçar uma prática de reciclagem de materiais em um processo conhecido pela problemática ambiental: as embalagens das grandes empresas de e-commerce. Assim, para se posicionar a respeito desse tema e demonstrar preocupação com a criação de soluções de embalagem mais sustentáveis, a Shein publicou um vídeo cuja mensagem central é a de que três das suas marcas usam plástico reciclado na fabricação das embalagens dos produtos vendidos, prática que a empresa deseja seguir expandindo. Convida, ainda, os consumidores a reutilizarem essas embalagens de formas criativas depois de receberem a compra, e não apenas jogarem no lixo, mas aproveitarem para armazenamento de objetos, em viagens e outros. O vídeo traz, pela primeira vez

dentro do período analisado, uma mulher falando sobre o tema em formato de depoimento, estratégia de uso de imagens que humaniza o conteúdo e torna-o menos institucional e duro, ao mesmo tempo em que soluciona uma possível dificuldade de possuir imagens suficientes sobre o tema abordado. Trata-se de uma iniciativa válida de ser divulgada, mesmo que a dimensão desse impacto não esteja ali apresentada, medida ou detalhada.

No dia 25 de outubro, a marca resgatou um assunto apresentado no lançamento da coleção "EvoluSHEIN x Anitta", dessa vez para falar especificamente sobre as fibras Regracell, valorizando a tecnologia e o material em si. O vídeo da publicação traz imagens para demonstrar o tecido e seu processo de produção, com planos fechados desses materiais e cenas da fabricação. Nessa postagem, a marca opta por trazer uma explicação mais específica sobre no que consiste essa fibra e como ela é feita, permitindo que se entenda a importância disso. Apresenta, assim, a iniciativa como uma possibilidade para aliviar aquele que é o maior problema da indústria de moda, o descarte de resíduos têxteis. De forma didática e leve, informa acerca dessa nova fibra, transmitindo transparência e confiança aos consumidores. Associa, ainda, sustentabilidade com inteligência, uma abordagem que foge de um mero ambientalismo, mas agrega valor a esse tipo de comunicação.

No dia 22 de novembro, a Shein publicou um carrossel de caráter institucional — fazendo uma quebra no seu estilo de postagem pautada em fotos e vídeos — vinculado *ao World Circular Textiles Day*, ou Dia Mundial dos Têxteis Circulares.

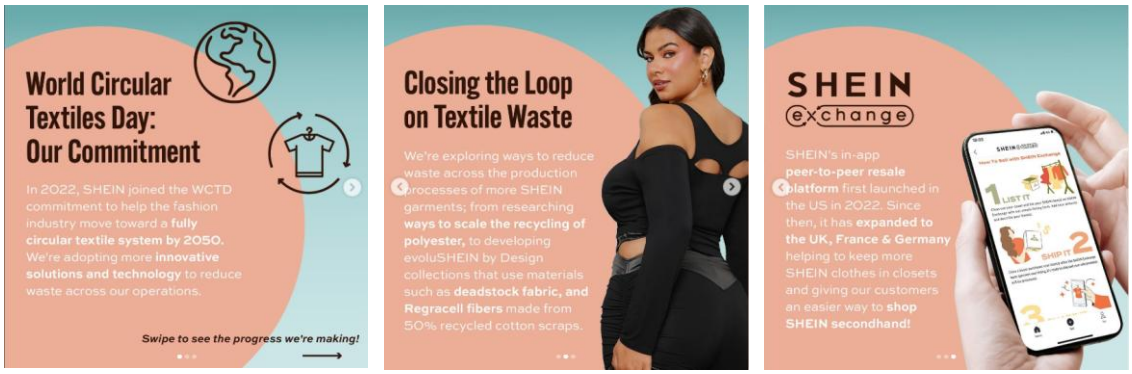

Figura 9. *Carrossel Dia Mundial dos Têxteis Circulares*

Fonte. @sheinofficial (https://www.instagram.com/sheinofficial/)

Percebe-se que a estratégia em torno dessa postagem está em aproveitar a data comemorativa para compilar e reforçar iniciativas de circularidade que a marca desenvolve. Enquanto o primeiro card do

carrossel introduz o assunto e apresenta o compromisso da marca com a circularidade sem trazer informações específicas, o segundo resgata atributos já mencionados anteriormente no perfil, como as iniciativas de aproveitamento de materiais têxteis descartados e o uso da fibra Regracell. Já o terceiro aborda a plataforma de revenda de roupas usadas da própria Shein, localizada no próprio aplicativo da marca, que visa incentivar o consumo de segunda mão. É curioso observar que essa iniciativa venha por último, já que, por mais que atenda exigências de responsabilidade social postas sobre a marca, não é algo necessariamente vantajoso para os negócios. Além disso, por mais que seja um projeto criado e divulgado pela marca, seu sucesso depende diretamente de os consumidores utilizarem-no, e para tanto, precisam saber como — e isso não é dito ali.

A postagem de 13 de dezembro traz novamente, portanto, o assunto "Shein Exchange", em uma nova tentativa de divulgar esse projeto entre clientes. Dessa vez, a divulgação vem com um peso maior, já que destaca números e resultados alcançados com a iniciativa para consumo de segunda mão e dá mais detalhes sobre a dinâmica de uso da plataforma, convidando os clientes a acessar essa solução.

Em 27 de dezembro, a Shein volta a falar sobre a tecnologia de impressão por transferência térmica digital, alternativa para estampar roupas sem utilizar água. Dessa vez, vinculou o tema ao Programa de Incubadora de Designers, trazendo falas de duas participantes do projeto, as quais criaram coleções alinhadas com sua identidade criativa, e para isso puderam utilizar essa tecnologia. O vídeo da publicação é, portanto, centrado no depoimento de duas dessas profissionais, com uma narração institucional e algumas imagens de arquivo das peças criadas por elas, e de bastidores da sua produção. Aqui, o que se percebe é a ênfase na postura criativa e colaborativa da marca ao desenvolver projetos que permitam elevar suas coleções por meio do olhar de diferentes designers, tudo isso usado como estratégia para causar diferenciação. A tecnologia de caráter sustentável é colocada como uma inovação que torna essa criatividade mais ética e ambientalmente responsável, mas aparece como um complemento. O texto valoriza o tanto que esse método de serigrafia permite economizar água, e coloca nas palavras da designer parceira o discurso de que a Shein está preocupada com todas as etapas fabris, ficando responsável pelo processo para que os designers só se preocupem em criar.

Categoria — Cadeia Produtiva:

Com relação à categoria Cadeia Produtiva, foram identificadas duas postagens da Shein que nela se enquadram. Em 9 de agosto, ela publicou sobre novas tecnologias para otimizar, acelerar e ampliar sua

eficiência produtiva de vestuário, a fim de valorizar sua postura inovadora diante da fabricação de roupas. Isso se dá por um vídeo com imagens institucionais da fábrica, do escritório da marca e de pessoas envolvidas na produção. O discurso valoriza, acima de tudo, o olhar que a Shein diz ter sobre a constante busca pela evolução em processos, e por novas tecnologias que lhes permitam oferecer um serviço à altura do esperado pelos clientes. Em um tom otimista, reforça que quando moda e inovação andam juntas, é possível acelerar a produção com menos desperdício, e é isso que essas inovações teriam proporcionado. Aqui vemos que a velocidade produtiva é posta como algo positivo, já que, em tese, se não houver desperdício, ela em si não seria um problema.

Também é interessante o discurso de que o consumidor pode ficar tranquilo e confiante ao comprar na Shein, já que supostamente tudo estaria sendo feito da forma correta e consumir da marca não acarretaria nenhum prejuízo em maior escala. Esse posicionamento transmite a ideia de que a marca assume a responsabilidade e se garante no que faz, vendendo uma consciência tranquila para o cliente ao dizer que mesmo que os preços sejam muito baixos, está tudo bem e ele pode confiar. O argumento central do conteúdo está, portanto, na ideia de que tecnologia e inovação são capazes de reduzir custos produtivos, manter a humanização da cadeia, diminuir impactos negativos enquanto preserva produtos de qualidade a preços módicos.

Em 30 de agosto, a marca fez uma publicação semelhante, sobre uma outra tecnologia de serigrafia. Nesse caso ela é apresentada com um viés diferente, não necessariamente voltando-se para destacar seus atributos de cunho sustentável, apesar da legenda conter "#SustainableFashion". O foco está em valorizar essa tecnologia como algo inovador, que permita produzir um grande volume de estampas diferentes em pequenas quantidades de cada, em um processo produtivo sob demanda e em pequenos lotes — algo que a Shein assume como estratégia de negócio com valor agregado, que pretende reduzir perdas de estoque e descarte e manter os preços baixos. É interessante observar que, ao contrário da tecnologia de transferência térmica digital, esta técnica de impressão direta na peça é feita com tinta à base de água. No entanto, a postagem não menciona o volume necessário desse recurso para a produção, apenas se preocupa em dizer que essa tecnologia garante um produto de qualidade, duradouro, confortável e com preço baixo.

Categoria — Impacto Social:

Observamos quatro postagens no Instagram da Shein que se enquadram na categoria Impacto Social. No dia 6 de setembro, a marca publicou acerca de um evento anual de verão para as famílias dos seus trabalhadores parceiros, onde a empresa leva essas crianças a atividades recreativas no período de férias escolares e toma conta delas, permitindo que seus pais possam continuar trabalhando. A publicação traz um vídeo com registros do evento, imagens das atividades e dos participantes. O áudio tem um tom ligeiramente diferente das demais postagens da Shein, menos institucional e mais lúdico, com uma trilha que remete ao universo infantil e de brincadeiras, além de uma voz feminina narrando o texto com entonação alegre. Com essa publicação, fica claro que o desejo da Shein é comunicar seu compromisso em cuidar das pessoas que fazem a empresa acontecer, bem como das suas respectivas famílias — apesar de a iniciativa contemplar cerca de 20 parceiros fornecedores e seus filhos, número bastante modesto tendo em vista o tamanho da organização. Vale destacar que o discurso da postagem traz as palavras-chave mais emblemáticas em torno desse assunto, como o cuidado com as comunidades atingidas pela marca e seu fortalecimento, além do incentivo a criar conexões humanas para além do negócio.

Além disso, no dia 20 de setembro a marca fez uma postagem essencialmente centrada em divulgar e demonstrar seu impacto social positivo, inclusive utilizando essas mesmas palavras para tal. A publicação apresenta a parceria com a Dress for Success, que apoia mulheres no empoderamento profissional por meio de vestuário, rede de apoio e desenvolvimento de carreira. O vídeo mostra os bastidores dessa parceria, os escritórios da Dress for Success, onde se vê algumas mulheres do projeto e da empresa reunidas, discutindo iniciativas e provando roupas da coleção criada em conjunto. O texto de apoio traz expressões estratégicas para arrematar a mensagem, como o apoio às comunidades locais, capacitação de mulheres e independência econômica. Com um tom claramente positivo, circunda uma temática relevante para a sociedade e que toca muitas pessoas: o empoderamento profissional feminino por meio da moda e do conhecimento. Tendo em vista que o público-alvo do Instagram da Shein é essencialmente voltado a clientes mulheres, a adesão a esse tipo de conteúdo tende a ser ainda maior, gerando identificação e admiração a projetos dessa natureza. Além de apresentar a parceria em si, o post ainda divulga a ampliação da mesma para mais afiliadas locais, o que demonstra preocupação da marca em apoiar comunidades de diferentes partes do planeta, mesmo sendo uma empresa chinesa com presença global capilarizada. Essa ampliação também consiste na criação de uma coleção exclusiva e sob medida para afiliadas da Dress for Success na Grande Londres, que traz roupas profissionais com tamanhos

diversos a preços acessíveis. O post deixa de detalhar, no entanto, se essas roupas foram vendidas ou doadas às associadas, se estiveram disponíveis no site da Shein também, ou mesmo quantas peças foram produzidas e quantas mulheres foram beneficiadas com a ideia. O vídeo traz, por outro lado, e assim como é frequente em postagens dessa natureza, o link para a página institucional do Grupo Shein.

Em 8 de novembro, a marca publicou um vídeo comemorativo do seu 13.º aniversário, com registros das inúmeras celebrações nos escritórios do mundo todo. Permeado por imagens das diferentes festas e iniciativas realizadas em cada uma, o enfoque está no elemento humano da celebração, ou seja, coloca em destaque os colaboradores da Shein presentes nas comemorações. Percebe-se o intuito, ainda, de inserir na programação dessas festas algumas atividades que reforcem projetos sustentáveis da marca, como um momento de troca de roupas usadas com o "Shein Exchange" e um quiz sobre as iniciativas. Dessa forma, o evento voltado para público interno permite reforçar nos funcionários os conhecimentos acerca desses projetos, inteirando-os e valorizando esses tópicos externamente. A mensagem também se centra na união e integração de milhares de pessoas em diversas partes do mundo, todas conectadas pela Shein e por sua missão.

No dia 15 de novembro, a Shein postou sobre o seu Programa de Incubadora de Designers, uma iniciativa para desenvolver e ampliar oportunidades ao seu time global. A postagem traz um vídeo de cobertura do evento realizado em 2024, que reuniu esses designers em uma competição para expor seu trabalho e reverberar criatividade no universo da marca. O vídeo centra-se em depoimentos de lideranças e participantes do concurso, somados a imagens do evento. A partir da postagem, entendemos que o programa consiste em desenvolver o time de designers por meio de encontros, workshops e reuniões, além do concurso final, tudo com o propósito de fortalecer as carreiras desses profissionais, incentivar a criatividade e ampliar oportunidades de crescimento. O conteúdo valoriza e dá protagonismo a eles, destacando seu poder de impacto e influência na indústria da moda. Percebe-se com essa iniciativa, ainda, um desejo da marca de aproximar pessoas de diferentes partes do mundo por meio da criação de moda, já que o afastamento geográfico tende a ser uma fragilidade quando se trata de uma marca com proporções globais.

3.2.2. O Discurso das Páginas Institucionais de Sustentabilidade

3.2.2.1. O Caso Zara

Categoria — Preservação Ambiental:

Tendo em vista a categoria Preservação Ambiental, os conteúdos da página de sustentabilidade do Grupo Inditex estão distribuídos em diferentes momentos, abordando pontualmente as temáticas referentes a essa categoria com abordagens distintas.

A empresa reforça que possui um compromisso em reduzir seus impactos por meio do consumo inteligente de água, energia e recursos naturais. Destaca, ainda, seu alinhamento com as recomendações e aspirações das Nações Unidas, o que aqui podemos inferir que se refere aos ODS, e também o fato de que foi uma das primeiras signatárias do Global Compact da ONU em 2001. Embalada em uma mensagem de preocupação com a preservação do meio ambiente e o investimento de esforços nesse sentido, apresenta as metas que conduzem esses esforços, como as de usar 100% de linho e poliéster de baixo impacto, reduzir o consumo de água na cadeia em 25%, e alcançar três milhões de pessoas com a estratégia Trabalhadores no Centro — todas até 2025.

Para tratar de circularidade, a marca traz a mensagem de que possui metas sustentáveis ambiciosas, as quais são o caminho para melhorar a indústria. Reforça, em seguida, a relação entre circularidade e design e como a organização presta atenção no uso de materiais como o algodão, o mais utilizado entre seus produtos, mas para o qual a marca diz priorizar a aquisição por fornecedores selecionados, certificados e rastreáveis. Está em evidência a mensagem de que priorizar matérias-primas inovadoras, recicladas ou que tenham sido cultivadas de forma orgânica e regenerativa faz a diferença na indústria da moda ao reduzir impactos, por meio de menos emissões de gases de efeito estufa e uso de água e energia de forma responsável (Inditex, 2025b, p. 3). A Inditex ainda aborda o seu "Sustainability Innovation Hub", uma plataforma para buscar por processos e materiais mais sustentáveis, na qual são feitas parcerias com *start-ups*, com a indústria química, diversos parceiros e aceleradores de inovação que possam contribuir, por exemplo, com a inserção de fibras recicladas.

O projeto "Zara Pre-owned" ganha um espaço modesto de menção, em que se destaca o objetivo da plataforma de oferecer reparos em roupas usadas, vendê-las a outra pessoa ou doá-las. Disponível em 16 países da Europa e nos Estados Unidos da América, também dispõe de pontos de coleta de roupas e acessórios usados em algumas lojas, de maneira que o cliente deposita as peças e confia na marca para sua destinação correta, como reuso ou reciclagem.

Categoria — Cadeia Produtiva:

Os conteúdos referentes à categoria Cadeia Produtiva aparecem essencialmente nas subpáginas "Produção", e "Nosso Delivery". Na primeira, a organização foca em apresentar informações a partir de dois vieses: o humano e o operacional. Ou seja, começa destacando a preocupação com o bem-estar dos indivíduos que compõem sua cadeia de fornecedores, a partir de comprometimento com direitos humanos e melhores práticas de trabalho. Reforça, a seguir, a parceria firmada com a organização IndustriALL Global Union para garantir relações industriais sólidas diante dessa perspectiva. Faz isso, no entanto, de forma superficial, sem dar detalhes sobre como a parceria ocorre. Em seguida, apresenta a iniciativa social chamada "Trabalhadores no Centro", que visa empoderar profissionais da cadeia de fornecedores e promover engajamento, salários dignos e ambientes de trabalho seguros e saudáveis. O programa também visa apoiá-los na transição para processos de menor impacto, na adoção de mudanças sociais, na implementação de novas tecnologias, visando uma adaptação que amplie a sustentabilidade e competitividade ao longo dessa cadeia.

Na sequência, volta-se para os processos produtivos, destacando um movimento que estabelece exigências diante da cadeia de suprimentos, o "Plano de Transformação Ambiental da Cadeia de Suprimentos 2024–2027". Esse plano centra-se no consumo responsável de água, na gestão adequada de resíduos e no uso seguro de produtos químicos pelos fornecedores. Ele determina, portanto, que todas as fábricas que trabalham diretamente com o Grupo Inditex devem ter práticas sustentáveis com relação ao consumo de água, tratamento de resíduos, uso de substâncias químicas e pegada de carbono. Estabelece, ainda, que "todas as fábricas de corte, confecção, lavagem, tinturaria, fiação e tecelagem são obrigadas a ter um plano de descarbonização" (Inditex, 2025b, p. 4, para. 3), visando reduzir suas emissões em alinhamento com as metas da organização. Em geral, trata-se de uma iniciativa firmada para educar e fornecer meios para que a cadeia de fornecedores esteja em melhoria contínua, adote melhores práticas e tenha condições de atender as metas firmadas pelo grupo.

No que diz respeito a distribuição e logística de transporte dos produtos, a empresa destaca o que tem feito para reduzir as emissões de carbono em todo esse processo, e reforça a própria cadeia de frete, que combina transportes marítimos, terrestres e aéreos, usando veículos de alta capacidade e evitando viagens vazias, permitindo reduzir as emissões de cada viagem em 30%. Destaca que, como a maioria das importações ocorre por transporte marítimo, o objetivo é que 90% das viagens usem combustíveis alternativos ainda em 2025, visando reduzir as emissões em 80%. A marca destaca que essas práticas

permitem que as sobras de estoque ao fim da temporada fiquem em menos de 1%, e que seus escritórios, centros de distribuição, lojas e fábricas próprias utilizam 100% de energia renovável desde 2022.

Sobre embalagens, a empresa somente menciona sua política sobre sacolas de compras das lojas, as quais são cobradas desde 2020, o que teria reduzido o consumo de novos sacos de papel em 50% em 2024. O dinheiro arrecadado com a venda desses sacos foi destinado a iniciativas sustentáveis em mais de 30 países, em parceria com organizações como a World Wide Fund for Nature (WWF, Fundo Mundial para a Natureza), a Water.org e o governo regional da Galícia.

Categoria – Impacto Social:

A sub aba "Comunidade" concentra as temáticas enquadradas na categoria Impacto Social, dedicando-se a falar sobre projetos sociais e ambientais aos quais o Grupo Inditex apoia, e faz isso de forma enxuta e objetiva. Apresenta, assim, o investimento de 135 milhões de euros para apoiar 953 projetos em 2024, com iniciativas que beneficiaram mais de 4.6 milhões de pessoas, e a meta de atingir 10 milhões de pessoas em 2025.

A empresa diz apoiar mais de 450 organizações, entre alianças estratégicas e programas de apoio, e cita alguns dos projetos beneficiados, os quais voltam-se para ampliar acesso a saúde em comunidades vulneráveis, integrar pessoas com deficiências e promover educação e pesquisa. O texto preocupa-se apenas em mencionar brevemente alguns desses parceiros e o que fazem, de forma superficial e sem detalhes. Percebe-se que todos eles consistem em organizações externas pré-existentes com as quais a empresa colabora, mas não é citado nenhum projeto interno encabeçado pelo grupo, ou uma iniciativa interna de impacto social, por exemplo. A outra metade do texto da sub aba "Comunidade" é, entretanto, voltada a falar sobre biodiversidade, afastando-se do aspecto humano.

3.2.2.2. O Caso H&M

Categoria – Cadeia Produtiva:

O primeiro eixo de conteúdos da página de sustentabilidade do Grupo H&M, "Liderando a mudança", enquadra-se na categoria Cadeia Produtiva, já que se sustenta no discurso de inovar na direção da sustentabilidade, ter ousadia para agir de forma diferente e usar da sua grande dimensão para acelerar essa transformação. Ou seja, os focos estão em investir em novas tecnologias, identificar novas soluções

de mercado, promover transparência e atuar sempre em colaboração, com parcerias que apoiem essa evolução. O texto reforça que sustentabilidade faz parte da empresa há quase 30 anos, e a importância de uma moda sustentável ser acessível a todos, de se reduzir os impactos produtivos ao máximo e de se fazer isso de forma transparente.

A página começa apresentando os propósitos da H&M como organização e os pilares que sustentam suas ações no que diz respeito a sustentabilidade. Ou seja, para liderar a mudança, a empresa considera: (1) apoiar uma indústria de moda circular com impacto climático líquido zero; (2) ser uma empresa justa e igualitária; (3) respeitar os direitos humanos. Transmite, assim, um discurso de compromisso sólido com abraçar as oportunidades que o desenvolvimento sustentável pode trazer a todos, e de desafiar-se para melhorar a própria indústria. A marca diz estar comprometida em seguir aprendendo, investindo e agindo pela mudança (H&M, 2025b).

Dentro da página "Transparência", a empresa traz detalhes e dados da sua cadeia de fornecedores, com números e a própria lista de parceiros disponível para *download*, que é atualizada mensalmente. A marca destaca, por exemplo, que faz negócios com mais de 570 fornecedores fabricantes, que China e Bangladesh são os maiores mercados produtores para vestuário, que a média de tempo de parceria com um fornecedor é de nove anos, tendo já chegado a 19 anos, entre outras informações. Traz, ainda, um desenho básico do processo produtivo, demonstrando as diferentes etapas dessa cadeia e os agentes envolvidos, entre fornecedores diretos e indiretos. A segunda subpágina dentro de "Transparência" é dedicada a falar de "Práticas de Compra Responsável", explicando o papel de comprador do Grupo H&M, que cria suas peças internamente, mas as produz em fabricantes externos, junto aos quais se compromete a ser um bom parceiro de negócios. Ela destaca o fato de que essas fábricas não são mantidas ou administradas por ela, mas são parceiros com os quais escolhe trabalhar, e ao comprar deles, investe na sua força de trabalho, apoiando as comunidades onde se inserem. Por isso, a H&M reconhece seu impacto diante desses fornecedores e estabelece compromissos de práticas responsáveis junto a eles, tais como investir em relacionamentos duradouros, seguir políticas de custos e pagamentos organizadas a partir de padrões definidos em conjunto e se comprometer com a melhoria contínua tendo em consideração os feedbacks dos parceiros, buscando preservar os direitos humanos no chão de fábrica. Segundo o texto, na pesquisa feita em 2024 com fornecedores, 92% deles consideraram a H&M um parceiro de negócios justo.

O subtópico "Investimento Verde" fala dos esforços da empresa para descarbonizar sua cadeia produtiva, com o objetivo de zerar as emissões de gases com efeito de estufa (GEE). As práticas nessa jornada de

descarbonização voltam-se principalmente para as fábricas de tecido e envolvem ampliar eficiência energética, incentivar o uso de fontes de energia renováveis, além de desenvolver materiais de baixo impacto, ampliar circularidade e descarbonizar processos logísticos. Para isso, a empresa apresenta diversos programas, tanto internos quanto colaborações externas, que canalizam investimentos para este fim. É interessante que, ao falar desses programas colaborativos, o grupo explica que muitas fábricas produzem para diferentes marcas, e quando se investe nessa fábrica, todas as empresas envolvidas se beneficiam das reduções em emissões. Por isso, deixa a mensagem de que somar forças e investir coletivamente nessa jornada promove uma transformação mais rápida e eficiente na indústria como um todo.

Considerando o pilar "Circularidade e Clima", enquadramos na presente categoria de análise dois dos subtópicos ali abordados: "Embalagens" e "Químicos". O primeiro apresenta o discurso de preocupação com reduzir o uso de papel, plástico e energia em função de embalagens e reduzir os resíduos decorrentes. De forma objetiva e geral, a empresa apresenta iniciativas e parcerias para ajustar políticas de embalagens, substituir materiais e otimizar o design. Já "Químicos" traz a abordagem de colocar a segurança em primeiro lugar diante da gestão de substâncias e tendo em vista que esses processos são parte integrante da fabricação de roupas, busca-se minimizar a poluição e evitar derramamentos nocivos às pessoas e ao ambiente. O grupo apresenta uma lista de objetivos específicos envolvendo a gestão de químicos na cadeia produtiva, além da própria lista de restrição de substâncias — a empresa clama ter sido uma das primeiras a criar algo assim, em 1995. Além disso, a H&M se posiciona como vigilante a essa questão junto de seus fornecedores, atenta a padrões de qualidade e segurança e sempre em busca de alternativas e melhores práticas. A página "Químicos" traz uma *timeline* com os feitos de 1995 a 2024 na direção de uma gestão de substâncias mais positiva, além das listas de substâncias restringidas, separadas por grupos de produtos, todas disponíveis para *download.*

Categoria — Preservação Ambiental:

O segundo pilar de conteúdos, "Circularidade e Clima", concentra os conteúdos da categoria Preservação Ambiental. A primeira subpágina, "Clima", inicia apresentando as metas específicas do grupo no que diz respeito a mudanças climáticas, como reduzir as emissões absolutas de GEE na cadeia de valor em 56% até 2030, e em pelo menos 90% até 2040. Conta, ainda, com metas complementares como reduzir energia elétrica nas lojas em 36% até 2030, obter 100% de energia renovável nas operações próprias e atingir 100% de eletricidade renovável para a cadeia de suprimentos de produção de vestuário, também

até 2030, e por fim, eliminar gradualmente o uso de carvão na cadeia de fornecedores de vestuário até 2026. Por se tratar de compromissos firmados com prazos já curtos e metas com percentuais elevados, fica a sensação de preocupação e urgência da marca com atingir mudanças e resultados rápidos. A seguir, a página dedica-se a demonstrar o caminho percorrido para cumprir essas metas. Vemos links clicáveis para acessar o Plano de Transição Climática e o Relatório sobre Uso de Energia de 2024, documentos específicos que apresentam metas e feitos nesse sentido. Além disso, a empresa apresenta o seu quadro de ações climáticas, detalhando etapas que guiam este trabalho de minimizar impactos negativos e impulsionar as contribuições positivas. Isso envolve o incentivo a mudanças no sistema produtivo (principalmente no que diz respeito a fontes energéticas), o financiamento para reduções de emissões de GEE, além de uma clara noção de que este não é um trabalho isolado ou individual, mas envolve inúmeras parcerias, compromissos firmados coletivamente e ações conjuntas que contemplem toda a cadeia de valor.

No subtópico "Biodiversidade", a empresa reconhece a dependência entre natureza, biodiversidade e negócios, e o impacto inegável que este último tem nos primeiros, e apresenta ambições de afastar-se de práticas nocivas ao meio ambiente, baseando-se em evitar tudo que gera impacto negativo, reduzir o uso de matérias-primas, restaurar e regenerar habitats naturais e transformar a indústria. Tendo em vista a problemática da relação direta entre a produção intensiva de vestuário e a alta demanda por materiais têxteis como algodão e lã, os quais vem da agricultura em diferentes partes do mundo, o Grupo H&M apresenta as iniciativas que desenvolve para equilibrar essa realidade e reduzir os impactos junto a fazendas e florestas. E mais uma vez, reforça que esses esforços são conduzidos a partir de colaborações com organizações, como a WWF, The Fashion Pact (O Pacto da Moda) e a Business for Nature (Negócios pela Natureza). O site dedica, inclusive, uma página inteira a detalhar a parceria de mais de uma década da H&M com a WWF, na qual as duas somam forças para conduzir iniciativas de redução de impacto no que diz respeito a água, clima e biodiversidade. É interessante observar que essas iniciativas não envolvem somente práticas internas da própria H&M, mas também pressões coletivas por mudança de comportamento a governos e outras empresas ao redor do mundo.

Para falar sobre "Circularidade", a H&M considera alguns pontos prioritários: aumentar o uso de materiais reciclados ou alternativos, otimizar o negócio em toda a cadeia, desenhar produtos e embalagens a partir de uma visão circular, ampliar o uso de um produto pelo consumidor e reduzir desperdícios ao máximo. A empresa apresenta, portanto, metas e projetos para construir esse ecossistema circular, considerando, por exemplo, o uso eficiente de recursos, a criação de soluções

circulares a partir de tecnologias inovadoras e a importância de colocar as pessoas no centro. O conteúdo contempla a mensagem de que, para se obter uma moda mais sustentável, é preciso pensar o que acontece com os produtos depois de adquiridos. Ou seja, fazer com que sejam utilizados por mais tempo, e ter a possibilidade de repará-los, revendê-los e dar a eles novos propósitos, é o que sustenta um olhar circular para o design. A H&M ainda defende a importância de criar formas alternativas de fazer negócio, de modo a assumir a responsabilidade sobre os impactos ambientais causados e buscar reduzi-los.

A subpágina "Desperdício" dedica-se a apresentar estratégias para a gestão de resíduos e o manejo inteligente das sobras, seja das próprias operações, na cadeia de fornecedores e a partir de têxteis coletados de clientes. A abordagem da marca nesse sentido prioriza, portanto, a prevenção na geração de resíduos e seu reuso antes de chegar à reciclagem. Já o subtópico "Materiais" apresenta a forma como o Grupo H&M encara a gestão das matérias-primas usadas em seus produtos, bem como os fatores de decisão para eleger um tipo de tecido ou outro. A perspectiva adotada é a de permanentemente avaliar os materiais utilizados considerando melhores práticas, conhecimentos e tecnologias mais recentes, tendo um olhar holístico sobre o impacto daquela matéria-prima do ponto de vista ambiental e social. A marca apresenta, então, a gama de materiais que utiliza: algodão, couro, fibras celulósicas artificiais, microfibras e sintéticos. A empresa explica que desde 2020 já trabalha inteiramente com algodão de fontes preferíveis, ou seja, orgânico, reciclado, em conversão (advindo de fazendas que estão em transição para o algodão orgânico) ou regenerativo (plantado em fazendas com práticas florestais regenerativas). Apesar de o algodão ser apresentado como o mais usado entre os materiais, representando 55% da produção, a página não demonstra, entretanto, o percentual de cada tipo de algodão utilizado. Já o couro, mesmo que represente apenas 0,1% da produção do grupo, envolve o compromisso de ser obtido somente de fontes justas até 2030. As fibras celulósicas artificiais, 8% da gama de materiais usados, são tecidos como viscose, liocel e modal, cuja fonte essencial é a madeira. Por isso, a meta da H&M é, até o fim de 2025, obter esses tecidos apenas de fornecedores certificados, responsáveis e que não coloquem florestas ancestrais em risco. A empresa trabalha, portanto, com projetos parceiros nesse sentido e conta com uma política de rastreabilidade cuja tecnologia permite verificar os materiais, da fibra ao produto final. Traz também a problemática das microfibras, ou seja, resíduos de tecidos naturais ou sintéticos eliminados quando as peças são lavadas, restos de matéria que acabam por poluir ecossistemas ao entrar na corrente de água. A postura da H&M sobre isso é a de buscar mais pesquisas e conhecimento acerca do tema, para entendê-lo melhor e encontrar soluções efetivas que o reduzam e eliminem. Para isso, identifica a importância de disseminar conhecimento ao longo dos envolvidos na cadeia, além de criar processos, incentivar tecnologias e escolher tecidos que

minimizem esse derramamento. Já os tecidos sintéticos (derivados de combustíveis fósseis) — como poliéster, poliamida, elastano, poliuretano e acrílico — são evidenciados como importantes na produção de vestuário e representam 22% dos materiais usados pela empresa. A página dedica-se a explicar brevemente cada um deles e endereçar o objetivo de fazer uso inteligente desses materiais, capazes de trazer funcionalidade aos produtos, apesar de não serem biodegradáveis.

Dialogando com o texto sobre couro, a subpágina "Bem-estar Animal" é dedicada a explicitar a preocupação do Grupo H&M de não ferir animais no processo de fabricação dos seus produtos. Se posiciona, portanto, contra o uso de pelagem, contra testes em animais para a gama de beleza e destaca que todas as fibras de origem animal usadas (como lã, caxemira, lã de alpaca, plumas e pelo de cabra) são oriundas de fazendas certificadas ou de fontes recicladas. Reforça ainda algumas parcerias com organizações que trabalham pelos direitos animais, como a Textile Exchange e a Humane Society International.

O subtópico "Água" traz os esforços da empresa em desenvolver um manejo consciente desse recurso, explicitado como fundamental tanto para a vida na terra quanto para a indústria. A empresa começa, portanto, por reconhecer a problemática da indústria da moda, uma das que mais consome água em seus processos, e reforçar sua responsabilidade em reduzir esse uso. A seguir, apresenta suas estratégias para, até 2030, atingir um impacto positivo com relação a água, sendo capaz de lidar com crises hídricas e direcionar esforços e inovações para, aos poucos, reduzir essa dependência. Foram traçados, assim, com apoio da WWF, uma série de alvos contextuais considerando escassez, qualidade, governança, saneamento e inundação, e divididos a partir de planos de ação em 2025, 2027 e 2029. Esses dados são apresentados de forma técnica e objetiva, sob a explicação de que consideram contextos diferentes de fornecedores distintos, permitindo responder melhor a cada um deles.

Categoria — Impacto Social:

O terceiro pilar de conteúdos da página, "Justo e Igual", concentra os compromissos e projetos do Grupo H&M na direção de promover ambientes de trabalho mais justos, inclusivos, diversos e igualitários, sempre respeitando os direitos humanos, tanto em operações internas, quanto na cadeia de valor. Por isso, representa os conteúdos da categoria Impacto Social.

A empresa apresenta seu posicionamento diante de direitos humanos, que se sustenta, em primeiro lugar, na promoção de condições dignas de trabalho para funcionários próprios e trabalhadores externos

da cadeia. O texto evidencia a natureza desse compromisso, baseado em noções de direitos humanos reconhecidas internacionalmente, e traz ainda as perspectivas de governança e integração do grupo, calcadas em políticas e diretrizes estabelecidas a nível operacional, em uma gestão permanente e vigilante por parte das lideranças, além de fomento a uma cultura de confiança nas pessoas, em que se procura capacitar e promover conhecimento de causa para que todos estejam na mesma página com relação a direitos humanos e possam avançar juntos. Também destaca a questão da diligência, o zelo para com as pessoas, que envolve identificar os riscos enfrentados (principalmente por mulheres, crianças e imigrantes) em cada local, para então agir sobre eles, além da importância de envolver todos os *stakeholders* nesse processo e de reportar os progressos e desafios. Outro ponto relevante contemplado é a forma da empresa lidar com queixas e incidentes, para os quais tem mecanismos de denúncia e uma cultura que incentiva o diálogo, com canais abertos para resolução de problemas, sem tolerância para retaliações.

No subtópico "Igualdade de Gênero na Cadeia de Suprimentos", o grupo explica, por meio de detalhamentos e exemplos práticos, os seus enfoques de trabalho para ampliar essa igualdade. Considera, portanto, aspectos como saúde e segurança, representação, carreira, desenvolvimento e remuneração, que são trabalhados a nível de funcionários a serem empoderados, aos sistemas de gestão das fábricas e ao que tange à transformação da indústria. Isso porque, conforme a empresa destaca, suas fábricas parceiras estão presentes em mais de 45 países, empregando 1.4 milhões de pessoas, na maioria mulheres.

Em "Condições de Trabalho", o foco está na meta de promover condições adequadas aos 138 mil funcionários do Grupo H&M, bem como aos 1.4 milhões de trabalhadores que atuam na cadeia de suprimentos. Para tanto, a empresa se baseia no discurso de que todos têm o direito de trabalhar em um ambiente seguro, livre, com respeito, remunerações justas e livre de discriminações. Nesse contexto, cita o Acordo sobre Segurança contra Incêndios e Edifícios em Bangladesh, firmado em 2013, no qual as signatárias se comprometem a promover melhorias estruturais nas fábricas do país, e que trabalha com planos de correção traçados a partir de inspeções e auditorias *in loco*. Menciona, ainda, a colaboração com a Responsible Trucking, encabeçado pela CSR Europe, que incentiva melhores condições de trabalho para caminhoneiros e motoristas envolvidos no transporte de mercadorias.

Na subpágina "Remunerações", o Grupo H&M reitera seu formato de trabalho com fábricas parceiras e reforça que não é ela quem paga diretamente esses trabalhadores, mas reconhece sua responsabilidade diante da qualidade de vida dessas pessoas e lista algumas das práticas que adota para contribuir para

que tenham uma remuneração justa e uma rede de proteção social. Entre elas estão, por exemplo, estabelecer políticas de negociação e compra adequadas com as fábricas para que atendam padrões mínimos de remuneração aos funcionários, educar trabalhadores e gerar consciência sobre seus direitos, apoiar fábricas na implementação de políticas justas, entre outros. Ou seja, a empresa usa do seu poder comercial para forçar certa interferência na forma de atuação dessas fábricas, influenciando nas suas operações, ainda que indiretamente. O grupo também diz manter um olhar atento e direto sobre os salários exercidos nos seus fornecedores parceiros, monitorando essas remunerações e coletando dados frequentes acerca disso, considerando contextos globais e locais de onde estão inseridos. A empresa destaca que isso é fruto de uma relação sólida construída com esses parceiros, baseada na confiança e transparência de informações. Essa página apresenta também uma sequência de gráficos que detalham dados das fábricas parceiras de Bangladesh, Camboja, China, Índia, Indonésia, Mianmar, Paquistão, Turquia e Vietnam, considerando a quantidade de trabalhadores e salários médios pagos em cada uma. No momento da análise, esses números datam de março de 2025, o que demonstra preocupação com sua atualização frequente. A empresa explica que, por meio do monitoramento de salários pagos pelos parceiros, é capaz de obter dados confiáveis e transparentes e observar se o tanto que está a pagar a eles é suficiente para a manutenção de uma estrutura justa. Reforça, ainda, que valoriza e prioriza os fornecedores que apresentam práticas responsáveis sólidas, com os quais tende a manter relações mais duradouras. Vale destacar que tudo isso se aplica essencialmente aos fornecedores diretos ou *Tier 1*, ou seja, aqueles com quem o grupo mantém relações contratuais, que efetivamente costuram as roupas da marca — os quais, por sua vez, detém fornecedores próprios, que estão além da influência do Grupo H&M. Por fim, a empresa faz questão de destacar os demais atores relevantes nesse contexto de melhorias salariais e busca por melhores condições, tais como agentes sindicais, governantes e representantes democraticamente eleitos, empregadores e funcionários, cujas ações coletivas, em associação às empresas, são capazes de levar a melhorias de forma sustentável.

A última subpágina considerada nesta categoria é “Engajamento da Comunidade”, que é também a mais enxuta entre as demais. Nela, o Grupo H&M apresenta algumas ações na qual pretende contribuir com comunidades para além do seu negócio, seja com doações, contribuições voluntárias, apoios ou parcerias com organizações. Por mais que traga alguns exemplos e números de ações recentes, e destaque os mais de 500 mil beneficiados em 2024, a empresa opta por não detalhar ou destacar esse tipo de prática.

Aspectos complementares de discussão: Identificamos que a subpágina "Materialidade", situada dentro de "Como Reportamos", não se enquadra diretamente em nenhuma das categorias delimitadas, mas seu conteúdo merece um breve destaque de apreciação. Ela está inserida na página dedicada a detalhar o processo por trás das construções dos relatórios de sustentabilidade do Grupo H&M, daí a lógica de trabalhar este tema no site institucional. Tendo em vista que a materialidade é, conforme Baldissera & Mourão (2015), um dos princípios defendidos pela GRI na estruturação dos conteúdos presentes em relatórios de sustentabilidade, é relevante a preocupação da empresa em desenvolver essa temática neste ambiente digital externo ao próprio relatório — sendo, inclusive, a única a o fazer. Essencialmente, o princípio da materialidade demonstra o que há de relevante, concreto e expressivo para refletir os impactos de uma organização. Na perspectiva da empresa, a análise de materialidade permite identificar questões e demandas de sustentabilidade ao longo da cadeia de valor, e isso ocorre a partir da coleta de percepções de *stakeholders* e investidores, envolvendo ainda organizações internacionais sindicais, políticas e de direitos humanos. Esse trabalho, conduzido pelo time de sustentabilidade, identifica áreas de impacto e questões a serem endereçadas e solucionadas, permitindo a criação de planos de ação de mitigação e melhoria. A página também lista, na forma de tabela, todos os assuntos de sustentabilidade material definidos, divididos por área, impacto e posição na cadeia de valor, permitindo ter uma visão macro dos aspectos que são considerados nessa análise da materialidade.

3.2.2.3. O Caso Shein

Categoria — Preservação Ambiental:

Enquadramos o conteúdo do pilar "Planeta — Resiliência Coletiva" do site institucional de sustentabilidade do Grupo Shein na categoria temática Preservação Ambiental. Essa subpágina abre com a descrição das sete metas traçadas pela Shein diante do seu impacto ambiental, como reduzir emissões de GEE em 25% até 2030 e zerá-las até 2050, usar apenas energias elétricas renováveis até o mesmo ano, transicionar 31% do poliéster usado para o reciclado até 2030, entre outras. Observa-se que as metas apresentadas são relativamente modestas, pouco agressivas, ou seja, assumem uma postura de avanço e adaptação lentos, o que contradiz o próprio discurso da marca.

A seguir, a Shein elege três iniciativas que merecem maior detalhamento: "Descarbonizar a Cadeia de Suprimentos", "Busca por Materiais Responsáveis" e "Proteção da Biodiversidade e Bem-estar Animal". No que diz respeito às emissões de GEE, a marca faz algo curioso: reconhece que suas emissões

aumentaram de 9,17 milhões de toneladas métricas de CO2 em 2022 para 16,68 milhões em 2023. Ou seja, apresenta um dado negativo de si mesma vinculado ao crescimento exponencial recente da marca, para só então admitir que de agora em diante precisa associar essa expansão a uma mitigação climática. Ao trazer uma série de dados sobre pequenas mudanças que já estão contribuindo nessa jornada, reforça a importância das parcerias firmadas com institutos especializados e fornecedores ao redor do mundo para que seja possível atingir essas metas. Entre elas, a página destaca a parceria com a Risilience, que desenvolveu um estudo para fazer um balanço dos riscos da organização com relação às mudanças climáticas. O que chama atenção nessa pesquisa é que a empresa buscou mapear, antes de mais nada, que efeitos nocivos as mudanças climáticas trariam à empresa do ponto de vista comercial e de gestão, para então, diante desses riscos de negócio, começar a agir pela mudança. Isso demonstra uma motivação sustentável que não seria em si mesma, mas baseada em interesses empresariais.

Ao falar da iniciativa "Buscas de Materiais Responsáveis", a marca destaca que está comprometida em usar materiais de baixo impacto ambiental para proteger as pessoas e o planeta, mas mantendo altos níveis de qualidade e segurança. A seguir, apresenta o conceito da "EvoluShein by Design", iniciativa baseada na produção de roupas a partir de materiais preferíveis associados e processos industriais responsáveis. Uso de poliéster reciclado, de viscose certificada e não derivada de florestas ameaçadas, de tecidos resgatados de outras marcas que seriam destinados a incineração, e de embalagens com pelo menos 50% de materiais como polietileno reciclado, são colocadas como as diretrizes do projeto. Porém, para que uma coleção faça parte dessa iniciativa, as peças precisam ter pelo menos 30% da sua composição nessas matérias-primas, o que novamente demonstra um nível pequeno de exigência sobre o próprio projeto. A fala da Diretora de Sustentabilidade, Caitrin Watson, vem para dar mais peso ao discurso da página com um tom institucional, destacando o desejo da Shein por avançar na circularidade, reduzir seus impactos, promover melhores escolhas de moda e seguir evoluindo no futuro.

Para detalhar a iniciativa "Proteção da Biodiversidade e Bem-estar Animal", a marca centra-se em inovações sustentáveis que vem desenvolvendo. Cita o seu Sistema de Rastreamento de Gestão para rastrear materiais usados na cadeia de suprimentos, a sua Política de Bem-estar Animal para defender os direitos animais na cadeia produtiva, além das parcerias firmadas para reduzir os impactos negativos das operações sobre florestas ameaçadas, dados por meio dos tecidos e dos processos produtivos. Nesse contexto, a Shein deixa um compromisso que chama atenção pelo seu prazo: "A SHEIN está comprometida em não mais utilizar essas florestas vitais para seus tecidos e embalagens de papel até

2025, incorporar cada vez mais fibras NextGen e defender ativamente a conservação global das florestas" (Shein Group, 2025b, p. 3).

Considerando-se que, conforme os dados presentes na aba "Status", a meio de 2025 apenas 11% das fibras usadas nos produtos da marca são de poliéster reciclado e de viscose *"forest-safe*", parece pouco provável que ela atinja a própria meta no prazo estabelecido.

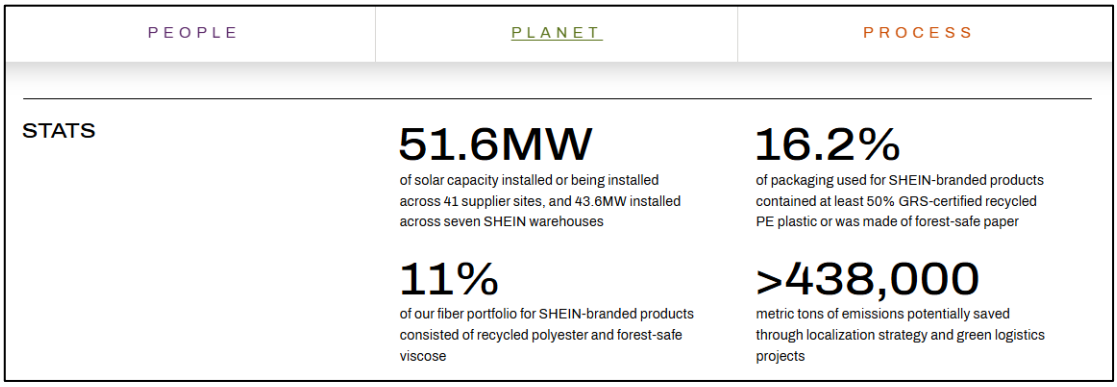

Figura 10. *Status das iniciativas de "Planeta" da Shein Group*

Fonte. https://www.sheingroup.com/our-impact/#planet

O conteúdo do pilar "Processo – Inovação Sem Desperdício" inicia trazendo o foco em inovar para reduzir descartes, favorecendo um futuro sustentável, mas também destaca esforços rumo à circularidade. Por isso, este trecho também se enquadra na categoria Preservação Ambiental. São elencados os objetivos de engajar a maioria dos clientes na circularidade até 2025, tornar-se líder global em aproveitamento de materiais de estoque morto e estabelecer uma cadeia de fornecedores completamente circular até 2050. Observamos que esses objetivos são amplos, pouco específicos e com pouco espaço de mensuração, tornando-os pouco potentes. Entre as iniciativas destacadas nesse pilar, "Desenhar Sistemas Circulares" destaca a Shein como signatária do Dia Mundial dos Tecidos Circulares desde 2022, reforça a importância da colaboração para chegar a um futuro mais circular e apresenta algumas metas já descritas em páginas anteriores, abordadas de forma pouco detalhada. A seguir, apresenta seus produtos e serviços circulares, nomeadamente o "Shein Exchange" e o "Fundo de Responsabilidade Estendida do Produtor". A primeira consiste na plataforma de revenda de roupas usadas da Shein por clientes, um incentivo a aproveitar peças que já não se usa mais, iniciativa que, entretanto, está presente apenas na França, Estados Unidos e Reino Unido. A segunda trata-se de uma iniciativa para lidar com o desperdício

têxtil global, apoiando projetos que trabalham com gestão de resíduos em comunidades que sofrem com esse impacto.

Categoria – Cadeia Produtiva:

Com relação à já mencionada iniciativa "Buscas de Materiais Responsáveis", dentro do pilar "Planeta", a marca aborda um conteúdo que enquadramos na categoria temática Cadeia Produtiva, já que trata especificamente de embalagens e soluções alternativas para reduzir os resíduos decorrentes. A marca destaca que avança para atingir a meta de 50% das embalagens feitas com materiais preferíveis até 2030, e que desde 2022 isso já foi realidade para "quase todas as entregas expressas enviadas à Europa" (Shein Group, 2025b, p. 3). Já as sacolas pertencentes ao "EvoluShein by Design" e às marcas MOTF e Cozy Club foram projetadas para usar 100% de plástico reciclado certificado. Ou seja, diante dos dados postos, a marca clama que entre 2022 e 2023, mais de 60% das sacolas plásticas para roupas de produtos das marcas Shein foram impactadas por essas mudanças nas políticas de embalagem, e que essa proporção cresceu de 4,1% em 2022 para 16,2% em 2023. Vale destacar que, conforme o texto, não estão sendo considerados aqui os produtos para casa, acessórios e calçados, que representam uma fatia importante das operações da Shein.

Além disso, a marca dedica um espaço a falar sobre segurança e qualidade dos produtos, destacando que conduz testes de qualidade rigorosos e esforços para melhoria contínua. Os cuidados com segurança química sustentam-se na existência de uma Lista de Substâncias Restritas, ou seja, que restringe o uso de substâncias danosas a partir de padrões e regulamentações internacionais como a AFIRM Group, a regulação sobre Registro, Avaliação, Autorização e Restrição de Produtos Químicos do Parlamento Europeu e a Convenção de Estocolmo e Protocolo de Aarhus sobre Poluentes Orgânicos Persistentes. A Shein destaca que também criou uma lista como essa para materiais usados na fabricação, considerando produtos frequentemente usados em corantes, aditivos e agentes de acabamento.

O conteúdo do pilar "Processo" apresenta duas iniciativas que enquadramos na presente categoria: "Otimizar Eficiência de Recursos" e "Acelerar Inovação Sustentável". Ao falar sobre otimização de recursos, a Shein sustenta-se no seu modelo de negócio baseado na produção sob demanda, onde são fabricadas levas pequenas de 100 a 200 peças, as quais passam pela aprovação dos consumidores antes de partir para uma produção maior. Permite, assim, ter um volume reduzido de estoques, evitando a baixa circulação e o desperdício de recursos desde o princípio. Para falar de processos presentes na

sua cadeia de fornecedores que podem respaldar esse propósito, a marca menciona o encorajamento a eles para que adotem, por exemplo, práticas de baixo consumo de água, e que ampliem o uso de tecnologias como a impressão de jeans a frio, que usa 70,5% menos água que o índigo tradicional. Todas essas informações são trazidas, no entanto, sem informar o quanto esses fornecedores estão de fato respondendo a esses encorajamentos e o quanto efetivamente essas técnicas são representativas atualmente em toda a produção da marca. A empresa destaca, por outro lado, que desde que iniciou o uso da técnica de impressão por transferência térmica digital, que não utiliza água na estamparia, 50% das impressões já são feitas com ela.

Na iniciativa "Acelerar Inovação Sustentável", a Shein apresenta seu Centro de Inovação para Fabricação de Vestuário, que conduz pesquisas e desenvolvimento de tecnologias para ampliar a eficiência e reduzir descartes, com a intenção de espalhar essas iniciativas a toda a cadeia. A seguir, elenca alguns dados para validar o trabalho do centro, como as dez patentes registradas para novas tecnologias de vestuário que ampliaram a eficiência em 40%, além de 100 ferramentas de costura e confecção para fornecedores, treinamentos realizados com eles, entre outros. Além disso, observamos novamente o tópico da gestão de estoques, dessa vez voltada à parceria com a Queen of Raw, que fornece soluções para economia circular a partir de um *software* e permite um fluxo de tecidos descartados por outras marcas da Ásia para reuso por parte da Shein. Concluindo a aba desse subtópico, retoma o assunto da impressão por transferência térmica digital, dessa vez trazendo detalhes sobre a parceria com a Digital Transformation CoLab, que oportuniza o uso da técnica, e destacando sua integração à cadeia de fornecedores, permitindo economia significativa de água no processo produtivo.

A marca destaca, ainda, a relação que mantém com seus fornecedores, pois como não possui fábrica própria, precisa preservar uma rede responsável junto a esses parceiros, garantindo boas condições de trabalho a eles. Para isso, apresenta uma série de programas e políticas como o seu Código de Conduta de Fornecedores, os Padrões de Responsabilidade de Fornecedores e sua Política de Fornecimento Responsável, que servem para impor requisitos diante de padrões de saúde, segurança e bem-estar, em conformidade com as leis e contando com agências independentes de verificação para fazer auditorias específicas. A marca informa que, em 2023, foram conduzidas 3.990 auditorias *in loco* com fornecedores e subcontratados sediados na China, mas deixa de informar dados relevantes de outros países.

Categoria — Impacto Social:

Considerando a categoria temática Impacto Social, olhamos para o pilar "Pessoas — Empoderamento Equitativo", cujo texto traz um enfoque na importância das pessoas para o crescimento do negócio, de todos os *stakeholders* envolvidos com a marca em uma grande comunidade global. Aqui, a Shein não apresenta metas, mas aspirações, o que as torna ainda mais subjetivas e genéricas, como ser a marca preferida dos clientes que buscam autoexpressão, ser referência como marca empregadora, ser o parceiro preferido para colaborações criativas e para fornecedores, além de ser um "cidadão corporativo responsável", que melhora vidas nas comunidades que atinge. A marca coloca esses objetivos no sentido de norteadores, sem estabelecer compromissos concretos com prazos e feitos que poderiam medir seu cumprimento.

Seguindo o padrão das páginas em questão, aborda três iniciativas: "Permitir a Autoexpressão para Todos", "Proporcionar Acesso ao Talento" e "Melhorar Vidas nas Comunidades". Na primeira, em um texto de apelo institucional e inspiracional, centra-se no propósito de, por meio de produtos a preços módicos, ser vetor para ampliar o acesso a diferentes formas de expressão individual pela moda. O foco está na variedade de opções em roupas e acessórios, que atenderiam a todos os gostos e personalidades, independente do grupo social e cultural. Valoriza, ainda, a presença da marca em 150 países e o fato de seu *app* estar disponível em 20 idiomas, considerando que essa capilaridade, aliada a um negócio centrado em envolver clientes para identificar tendências e aproveitar insights do mercado, favorece esse propósito. Na iniciativa focada em desenvolvimento de talentos, a Shein menciona seu compromisso com programas de Diversidade & Inclusão e seu Código de Ética para destacar que leva a segurança e bem-estar de seus funcionários a sério. Um dos exemplos desse movimento é a "Shein Academy", plataforma online de gestão do aprendizado, na qual funcionários podem acessar microcursos e conteúdo para seu desenvolvimento profissional, e que representou, em 2023, 11 horas de treinamento por pessoa. Outro exemplo escolhido para reforçar o empoderamento profissional é o Programa de Incubadora de Designers Shein X, que oferece aulas e mentorias a designers emergentes para explorar sua criatividade e incentivar suas carreiras. A marca destinou 105 milhões de dólares até 2028 para aplicar no programa, que já conta com 5.300 designers ao redor do mundo.

Para falar sobre como a Shein tem trabalhado para melhorar a vida nas comunidades, ela apresenta seu Programa de Empoderamento da Comunidade de Fornecedores, criado para apoiar esses parceiros fabris (a maioria sediados no Brasil, China e Turquia) no que diz respeito a melhorias nas instalações e a proporcionar inovações tecnológicas, treinamentos e engajamento da comunidade que ali vai trabalhar.

Trata-se de dar incentivos às fábricas parceiras para que mantenham a relação com a marca, fabricando produtos para ela, mas garantindo a própria expansão e bons resultados. Foram destinados, desde 2023 e pelos cinco anos seguintes, 70 milhões de dólares para iniciativas dentro do guarda-chuva desse programa. Outro programa apresentado brevemente neste tópico é o "AcceleraShein", que pretende capacitar vendedores parceiros de *marketplace*, os quais recebem treinamentos, mentorias e incentivos diante de metas de vendas a serem atingidas. Além disso, sob o intertítulo de "Devolver à nossa comunidade global" e o discurso de melhorar e mudar vidas, a Shein afirma ter destinado, desde 2023 e pelos quatro anos seguintes, 35 milhões de dólares para o fundo de impacto social, voltado a criar oportunidades para mulheres, jovens e comunidades vulneráveis. Nesse sentido, menciona iniciativas apoiadas no mesmo ano, como a doação de roupas para a Central Única das Favelas do Brasil, a parceria com a Dress for Success do Reino Unido pela doação de U$140 mil e a Girls Inc., dos Estados Unidos da América, que recebeu 100 mil dólares para apoiar o desenvolvimento acadêmico de jovens garotas.

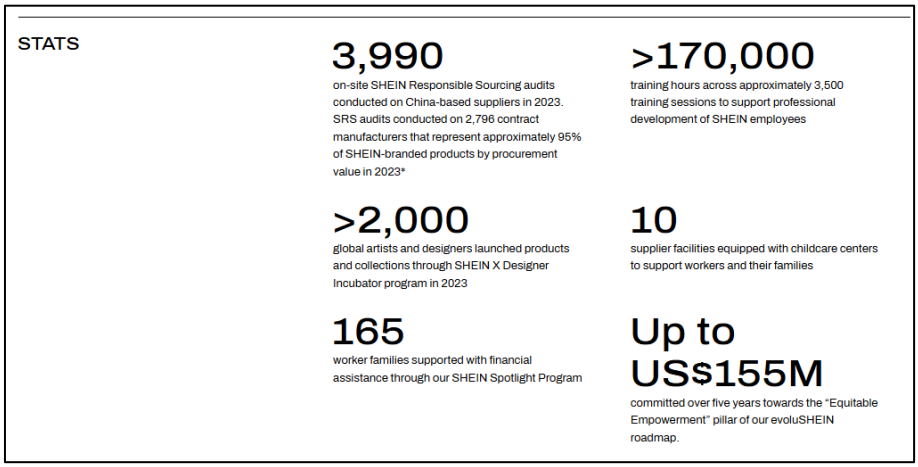

Figura 11. *Status das iniciativas de "Pessoas" da Shein Group*

Fonte. https://sheingroup.com/our-impact

Ao observar o quadro de status das iniciativas de "Pessoas" da Shein, acima, chama a atenção que alguns tópicos abordam assuntos não mencionados nos textos anteriores, como a assistência financeira a 165 famílias de trabalhadores por meio do Programa Shein Spotlight, projeto do qual não se sabe mais detalhes por meio dessas páginas, além da instalação de 10 creches nas dependências de fornecedores.

As páginas "Nosso Impacto" da Shein finalizam com uma subpágina dedicada a apresentar a Fundação Shein, organização filantrópica sem fins lucrativos criada para fomentar comunidades mais inclusivas e sustentáveis em locais onde a marca está presente, incorporando o comprometimento da marca com a

cidadania corporativa responsável. Sua missão e visão centram-se no propósito de devolver à sociedade e fazer dela um ambiente onde todos consigam prosperar, e onde a indústria da moda seja mais inclusiva, sustentável e acessível. A empresa apresenta, então, os focos de atuação da fundação e cita uma doação desenvolvida no escopo da fundação para a Africa Collect Textiles Foundation, e outras doações e apoios a causas filantrópicas realizadas nos últimos anos.

3.2.3 Gestão de Dados dos Relatórios de Sustentabilidade

3.2.3.1. O Caso Zara

Categoria — Preservação Ambiental:

O capítulo "Informação de Meio Ambiente" do relatório de sustentabilidade do Grupo Inditex concentra os conteúdos relacionados à categoria temática Preservação Ambiental, por mais que algumas menções apareçam em outros momentos do documento. De modo geral, esse capítulo apresenta a abordagem e estratégia do grupo diante de diferentes temas — como mudanças climáticas, água, biodiversidade, circularidade —, bem como seus enfoques e objetivos a atender. Discorre também sobre impactos, riscos e oportunidades mapeados com relação a cada um dos temas propostos, observados a partir da análise de materialidade feita a partir das perspectivas dos *stakeholders*. Observa-se que o objetivo em torno dessa análise é entender os possíveis cenários e problemas futuros, para traçar estratégias a partir deles com resiliência e preservar a competitividade do grupo.

Dessa forma, a palavra-chave "recursos" aparece mencionada 202 vezes no documento. É importante considerar que, em muitas dessas menções, trata-se de uma repetição de um título ou marcação de capítulo, que tendem a aparecer muitas vezes, o que explica o elevado número, mas não elimina a relevância deste dado. A importância dessa expressão se evidencia, inclusive, com a sua presença nos títulos de dois dos subcapítulos, "Recursos Hídricos" e "Uso de Recursos e Economia Circular". O fato é que esse volume demonstra a frequência do uso da palavra, em maioria associada a recursos naturais, referenciando sua gestão eficiente, mas também referida no aspecto financeiro. Essa última aparece no sentido de investimentos a serem alocados para as políticas de sustentabilidade, o que denota o desejo da empresa em demonstrar que está dedicando seus recursos monetários para causas de RSE, e que efetivamente investe nisso.

É constante, portanto, o discurso de preocupação com a gestão eficiente de recursos naturais finitos, com destaque para energia e água, os quais são alvo de diversas iniciativas que visam uma adequada

utilização, visando sua máxima redução (e até neutralização, como no caso de emissões de GEE), tanto em operações próprias quanto na cadeia de valor. O grupo apresenta dados que demonstram o progresso nos últimos anos com relação a descarbonização, em um caminho de redução composto por diversos objetivos firmados até 2025, 2027 e 2030, prazo máximo firmado para zerar as emissões. O que se vê, portanto, é que a questão das emissões de GEE é posta como problemática central na jornada sustentável da Inditex. Com relação à água, essa gestão envolve o uso prioritário de água reutilizada e de fontes alternativas, a redução das descargas e retiradas, a prevenção do derramamento de poluentes, o uso estratégico do design ao pensar roupas tendo esse elemento em consideração, sempre trabalhando com fornecedores para adotar boas práticas em toda a cadeia. Ao afirmar que os riscos materiais sobre água se concentram na cadeia de valor, o Grupo Inditex assume o compromisso de reduzir esse consumo em 25% até 2025, em comparação a 2020.

Ao trazer a análise dos riscos mapeados a curto, médio e longo prazos, apresentando estimativas de impacto nas diversas instalações do grupo e em diferentes níveis (físicos, financeiros, tecnológicos, de mercado, entre outros), percebe-se que os aspectos financeiros e de rentabilidade do negócio são fortemente levados em conta com relação aos problemas e impactos decorrentes das alterações climáticas. Entre as ações citadas, destaca os avanços no uso de energias de fontes renováveis, além de boas práticas de construção sustentável nas instalações e lojas próprias, de forma a otimizar o uso de recursos naturais.

Recursos também são associados a matérias-primas virgens, vinculando-os à meta de que 100% das fibras usadas nos produtos do Grupo Inditex sejam, até 2030, oriundas de fontes de baixo impacto com relação às fibras tradicionais. O Grupo reconhece sua dependência direta da natureza para os produtos e serviços que oferece, além de observar que, em algumas áreas no decorrer da cadeia, existe perda de recursos naturais devido a diversos fatores. A empresa identifica, portanto, que os dois principais riscos com relação a um eventual colapso ambiental seriam a indisponibilidade de matérias-primas agrícolas e a paralisação da produção fabril. Além disso, elabora o discurso de que é fundamental compreender que riscos, impactos e dependências estão interligados para que se possa encontrar as melhores oportunidades para lidar com eles, bem como o esforço para garantir a coexistência entre a proteção do meio ambiente e a habilidade produtiva — uma postura que, naturalmente, também convém à preservação do seu modelo de negócio. Dessa forma, por meio de iniciativas e parcerias, afirma primar por obter materiais só de fornecedores com impacto reduzido comprovado, recusar a utilizar matérias-primas oriundas de desmatamento, promover o desenvolvimento de tecnologias inovadoras que reduzam

impacto na cadeia, participar de iniciativas de proteção e restauração ambiental e contribuir para regenerar solos e ecossistemas. Isso tudo também passa pelo constante monitoramento e rastreabilidade da cadeia de fornecedores para acompanhar as evoluções de perto em diferentes contextos, além do incentivo à incorporação de melhores práticas.

A ideia de transformar resíduos em novos recursos aparece vinculada à importância de separar, reciclar e dar novos propósitos a recursos rejeitados, ampliando seu valor e reduzindo seu impacto. Essa ideia tem relação direta com "circularidade", palavra-chave que aparece 31 vezes mencionada no documento. Isso porque está associada aos serviços circulares que o Grupo Inditex promove e à ideia de avançar na direção de uma economia mais circular, capaz de transformar a indústria e ampliar a própria resiliência e eficiência no longo prazo. Vem também relacionada às ações para mudanças climáticas e avanços na descarbonização e destaca as parcerias que a empresa detém com instituições que também fomentam a circularidade, tais como Canopy e Ellen McArthur Foundation. A empresa referencia, inclusive, que mais importante do que contar com projetos circulares em todos os mercados onde opera, é tê-los nos seus mercados chave — o que é uma das suas metas até 2025. Além disso, ao mencionar sua Política de Sustentabilidade, o grupo reforça que este documento

> consagra nosso compromisso inabalável com a circularidade, desde o design dos produtos comercializados pelo Grupo até as considerações relacionadas ao seu fim de vida útil, e a melhoria da gestão de recursos e resíduos em toda a cadeia de valor. (Inditex, 2025c, p. 194)

Com uma escolha sagaz de palavras, sustenta o discurso alinhado à RSE, tendo a circularidade como vetor concreto. Entretanto, no que tange a ações presentes no relatório acerca de circularidade, chama atenção que a coleção feita pela Zara em parceria com a Circ Earth é mencionada sem qualquer detalhamento, assim com o projeto "Zara Pre-owned", que mesmo sendo citado diversas vezes, não traz indicadores a seu respeito. É curioso observar que os dois projetos escolhidos para serem divulgados no Instagram da marca no período analisado não recebam tantas informações complementares no relatório, principalmente no que diz respeito a dados de resultados ou volume de utilização até o momento. Com relação ao "Zara Pre-owned", o que se vê é uma mera retomada da explicação, do conceito e ideia geral do projeto, enquanto a parceria com a Circ ganha apenas duas frases a dizer que a coleção foi feita a partir de resíduos têxteis.

Um dos drivers postos pelo Grupo Inditex para a sua estratégia de circularidade é de implementar projetos inovadores que, por exemplo, incentivem o uso de materiais de baixo impacto. Complementando as demais expressões aqui analisadas, observamos que a palavra-chave "materiais" aparece mencionada

181 vezes, mais frequentemente acompanhada de “virgens”, “têxteis” e “novos”. Dessa forma, há o discurso de comprometimento com a cuidadosa seleção de matérias-primas, da priorização por materiais de melhor performance ambiental e da adoção de um design responsável de produtos, uma mentalidade que deve estar presente em todos os níveis da organização. Fica explicitado, também, a negação por utilizar materiais relacionados ao desmatamento de florestas e a existência de projetos que priorizem matérias-primas orgânicas, que não danifiquem o solo com pesticidas. Diante desse posicionamento, vem a ressalva de que a compra, extração e produção direta de materiais têxteis não costuma ser feita pelo Grupo Inditex, mas por seus fornecedores. Por outro lado, estes devem fazê-lo tendo o Plano de Fibras (documento que concentra ações e metas para fibras de baixo impacto) como norteador e as demais regras aplicadas à cadeia. A empresa ainda detalha os percentuais de cada tipo de fibra utilizado em 2024, diz ter usado 678 toneladas de materiais têxteis virgens, dos quais 53% eram fibras naturais, e que 33% de todas as fibras usadas em produtos foram de origem reciclada. O Grupo Inditex termina por apresentar o volume de resíduos originados a partir de suas atividades, os quais representaram um total de 60 toneladas em 2024, sendo a maior parte plástico e papel, e por detalhar a destinação de cada material — entre reciclagem, aterros, incineração e outros.

Categoria — Cadeia Produtiva:

Os conteúdos enquadrados na categoria Cadeia Produtiva não se encontram em um capítulo específico, mas aparecem dispersos ao longo do documento conforme as temáticas definidas pelo Grupo Inditex. Portanto, consideramos, inicialmente, a palavra-chave “cadeia”, visando contemplar os discursos e informações relacionados à cadeia de suprimentos. Essa expressão é mencionada 529 vezes no documento — na maioria acompanhada dos termos “de fornecedores” ou “de valor” — o que logo demonstra sua intensa presença e relevância na construção do conteúdo. Desde o manifesto do CEO, na menção de dados-chave em 2024, à condução de ações que fomentem práticas sustentáveis nessas indústrias, a cadeia produtiva recebe forte atenção no relatório.

A empresa destaca inúmeras vezes o peso e a importância que a cadeia de fornecedores tem para o negócio, e o seu papel estratégico na promoção da sustentabilidade, daí a importância de se manter relações sólidas e de confiança entre eles. A chamada “cadeia de suprimentos” é descrita pela empresa como todas as 6.615 fábricas, presentes em 50 mercados, que conduzem todos os processos de fiação, tecelagem, tingimento, impressão, corte e costura. Uma porção significativa dessas fábricas está em Espanha, Portugal, Turquia e Marrocos, devido à proximidade com a sede da empresa. Essa cadeia é

baseada nos princípios de flexibilidade e agilidade, características que sustentam o modelo de negócio, e todas as ações e práticas desses parceiros são fundamentadas pelo Código de Conduta para Fabricantes e Fornecedores.

O Grupo Inditex clama que a sustentabilidade é um valor presente e disseminado ao longo de toda esta cadeia, por meio não só de incentivos, mas de regras, padrões e programas de apoio a fornecedores. Não à toa, muitas das metas apresentadas para energia, água, emissões, poluição, por exemplo, são conjuntas para operações próprias e cadeia de valor, enquanto outras são específicas para os fornecedores, em um sinal de que as decisões para avanço sustentável levam em conta o impacto desse lado, exercendo também certa pressão sobre os parceiros. Além disso, a empresa reconhece os impactos ambientais e sociais que tem sobre as áreas onde estão presentes e sobre as pessoas nela envolvidas, demonstrando preocupação em tornar esses impactos mais positivos do que negativos.

É notável a atenção dada à cadeia de valor no mapeamento de impactos, riscos e oportunidades diante de diferentes temáticas, que permitem criar objetivos conjuntos — e que se evidencia com as várias menções ao Plano de Transformação Ambiental da Cadeia de Suprimentos 2024–2027. O Grupo Inditex esclarece que, conforme sua análise de materialidade, alguns riscos materiais são identificados essencialmente na cadeia de suprimentos e no fim da vida útil dos produtos, e não em operações próprias. Por outro lado, isso não faz com que se afaste da responsabilidade, já que evidencia diversas ações que conduz em colaboração com fornecedores e diz se preocupar em buscar o máximo possível de dados para agir na mitigação dos problemas. Reforça, ainda, que tem sido mais ambiciosa nos últimos anos diante dos requisitos impostos sobre fornecedores (e que são verificados com auditorias periódicas) e sobre a sua rastreabilidade, visando não só reduzir seu impacto, mas transformar a indústria. O conteúdo evidencia, por outro lado, que nem sempre esses dados são possíveis de serem mensurados, por exemplo ao falar do volume de poluentes e microplásticos despejados no ar e na água pelas fábricas, e reitera a intenção de evitar esse problema especificamente por meio do controle de substâncias usadas na produção, além de buscar parcerias para aperfeiçoar esses indicadores.

“Inovação” também aparece como norteador importante das iniciativas para redução de impactos negativos na cadeia, e a partir deste olhar são conduzidos estudos e projetos para guiar ações nesse sentido, frequentemente em parceria com organizações externas como universidades, *start-ups* e outros. Portanto, essa palavra-chave aparece citada 51 vezes no documento, essencialmente apresentada como algo capaz de conectar a moda com a sustentabilidade, sendo um catalisador para mudanças. Ela aparece como um “valor inerente e transversal através do modelo de negócio da Inditex” (Inditex, 2025c,

p. 68), vinculado à criação de novas matérias-primas, sua reciclagem, otimização da vida útil dos produtos, redução da poluição, redução do uso de recursos naturais, entre outros. E novamente, está relacionada ao trabalho da cadeia produtiva, cuja colaboração e trabalho coletivo são fundamentais.

Categoria – Impacto Social:

Os conteúdos enquadrados na categoria Impacto Social estão essencialmente concentrados no capítulo "Informação Social". Eles focam em explicar as políticas e posicionamentos da empresa com relação a direitos humanos, diversidade e inclusão, condições justas de trabalho, combate ao assédio, segurança, ética, entre outros, além de apresentar os processos e ações para lidar com essas questões, mitigar potenciais impactos negativos e agir para ampliar os positivos.

Dessa forma, para observar o enfoque que se dá aos profissionais envolvidos nas operações do Grupo Inditex, observamos que a palavra-chave "trabalhadores" aparece mencionada 184 vezes, com um discurso que se baseia na ideia de mantê-los no centro da estratégia, garantindo seu bem-estar e respeitando seus direitos essenciais. O relatório traz subcapítulos específicos para detalhar, separadamente, as ações voltadas à força de trabalho própria, e aquelas dedicadas aos trabalhadores da cadeia de suprimentos.

A empresa manifesta a preocupação com os impactos materiais que as operações podem causar nos trabalhadores da cadeia de valor, além das comunidades onde se inserem. Com relação a direitos humanos, a cadeia de suprimentos é posta como altamente relevante nesse contexto, já que emprega grande parte das pessoas envolvidas na produção do Grupo Inditex. Ao tratar sobre os riscos enfrentados por esses trabalhadores, a empresa diz sempre considerar a realidade de cada país e região onde vivem, o que permite identificar impactos específicos de cada local e observar os riscos e problemáticas de cada realidade. A Inditex diz cuidar dessas questões a partir de uma abordagem sistêmica, contando com mecanismos de prevenção e mitigação para minimizá-los. Um dos riscos mapeados para os trabalhadores da cadeia, por exemplo, tem relação com as substâncias perigosas presentes nos processos de fabricação e com a produção das matérias-primas virgens, que podem ser prejudiciais à saúde.

A iniciativa "Trabalhadores no Centro", é frequentemente mencionada no decorrer das páginas e serve como base dos posicionamentos de impacto social. Ela consiste em um programa para fortalecer e preservar os direitos humanos para os trabalhadores da cadeia de fornecedores, considerando os eixos

diálogo social, remunerações, respeito, saúde e resiliência. Ela conta, portanto, com metas específicas que conduzem ações com apoio de parceiros externos, e pretende promover um ambiente diverso, inclusivo e seguro para esses profissionais, garantindo condições adequadas e bons níveis de bem-estar. O projeto traz a meta de abarcar três milhões de pessoas da cadeia de valor em 2025, sendo que em 2024 esse número atingiu 1,8 milhão, com 35 iniciativas desenvolvidas com fábricas e comunidades. O relatório se preocupa em trazer resultados anuais referentes a cada um dos eixos considerados, demonstrando os impactos de cada uma das iniciativas, além de associá-las com alguns ODS, como Equidade de gênero; Trabalho digno e crescimento econômico; Redução das desigualdades; Boa saúde e bem-estar; Consumo e produção responsáveis; entre outras. Ele também pretende impactar as comunidades, em especial aquelas envolvidas na produção de matérias-primas, como plantações de algodão.

O relatório dedica algumas páginas a detalhar posicionamentos presentes nas suas políticas e código de conduta acerca da forma do grupo lidar com recursos humanos, citando, por exemplo, a rejeição e proibição de trabalhos forçados, infantis ou de tráfico humano, a promoção constante de diversidade, inclusão e de treinamentos para proporcionar oportunidades, e abordagem de tolerância zero a discriminações. A empresa também destaca o compromisso de promover a equidade de contratação e desenvolvimento, bem como a inclusão de pessoas LGBTQIA+, com deficiências ou mobilidade reduzida, além de firmar o compromisso de remunerações iguais para homens e mulheres. Outro ponto relevante é o trabalho de treinamento para promoção de uma cultura inclusiva, e os canais disponibilizados pelo grupo nesse sentido, que contam inclusive com treinamentos obrigatórios — e que em 2024 tiveram 98 mil acessos ao redor do mundo. É valorizado o diálogo com organizações e representantes trabalhistas na busca por melhores condições, bem como o direito dos colaboradores se organizarem em grupos sindicais — tanto para colaboradores próprios, quanto para terceiros. Esse diálogo é reforçado, ainda, pela presença de canais de comunicação interna e ferramentas de denúncia.

No que diz respeito a “comunidades”, essa expressão é mencionada 120 vezes no relatório. Elas são consideradas, conforme o discurso da Inditex, um dos seus *stakeholders*, e essa relação contempla todas as entidades e indivíduos presentes nas regiões onde a empresa opera. Ou seja, vê-se o discurso de comprometimento com as vizinhanças (mesmo que essas pessoas não estejam diretamente vinculadas à operação) e a vontade do Grupo Inditex por proporcionar um impacto positivo nessas comunidades, pelas quais se sente responsável, fazendo a diferença para além do negócio. Contribuir com o desenvolvimento sustentável das comunidades e da sociedade como um todo aparece como um aspecto

estruturante, ao mesmo tempo em que as comunidades são compreendidas pela empresa como sua "cadeia de valor estendida". Na prática, elas consistem em todas as pessoas vinculadas às operações da empresa, da extração de matérias-primas até a gestão do descarte. Além disso, grupos mais vulneráveis são levados em consideração pelas suas especificidades, como mulheres, crianças, refugiados, imigrantes, indígenas, pessoas com deficiência e com risco de exclusão.

Para além de respeitar e proteger seus direitos, a Inditex afirma que investir nessas comunidades também faz parte da estratégia, e é uma oportunidade para contribuir com o desenvolvimento sustentável, indo além dos limites da cadeia de valor. Dessa forma, explica que sua política prioriza apoiar projetos estabelecidos e sem fins lucrativos a fazer doações esporádicas. Nesse sentido, diz ter apoiado 485 organizações em 2024, em um investimento de mais de 134 milhões de euros, 20% mais que 2023. Novamente, elas têm como base os ODS, que são endereçados diante dos impactos causados por cada projeto apoiado.

Além disso, a ideia é que os benefícios oriundos de iniciativas internas como a "Trabalhadores no Centro", por exemplo, também influenciem suas respectivas comunidades, ampliando bem-estar e melhorando padrões de vida, proporcionando impacto social positivo. A empresa também destaca que as ações junto a comunidades, além de serem conduzidas com participação de organizações externas e comitês específicos, contam com avaliações junto aos beneficiários desses investimentos, a fim de compreender sua real eficiência e impacto. Diante do compromisso de ajudar dez milhões de pessoas entre 2022 e 2025 por meio dos programas de investimento na comunidade, o Grupo Inditex informa ter superado essa meta em 2024, quando atingiu 12,3 milhões de pessoas.

3.2.3.2. O Caso H&M

Categoria – Preservação Ambiental:

O Grupo H&M se sustenta em um discurso de sustentabilidade baseado em produtos acessíveis a todos, feitos de forma responsável para serem usados, reusados e reciclados. Dos materiais escolhidos aos produtos vendidos, ela se propõe a oferecer alto valor, de forma que a cultura de sustentabilidade permeia todas as operações. Preservando o padrão de procedimentos estabelecidos para esta etapa da análise, ao debruçar-nos sobre seu relatório anual e de sustentabilidade, observamos a presença da palavra-chave "recursos" 46 vezes, essencialmente relacionada a recursos naturais, mas também a

financeiros ou humanos. Além disso, a expressão “materiais” aparece 204 vezes, enriquecendo o discurso com o viés de preocupação com a origem dessas matérias-primas e sua durabilidade no mundo.

O posicionamento do Grupo H&M para recursos naturais está calcado no objetivo de trabalhar para reduzir sua dependência direta deles, ao reconhecer que o volume que sua operação demanda é enorme e que isso provoca, sim, um impacto negativo relevante no meio ambiente. Trata-se de uma postura que pretende desassociar os lucros e crescimento da empresa da utilização de recursos finitos e da emissão de GEE. Por isso, sua estratégia de sustentabilidade se compromete a fazer uso responsável dos materiais desde o design dos produtos, conectando o consumo de recursos e matérias-primas com o uso da terra e da biodiversidade, questões climáticas, água, poluição e pessoas. Por meio da gestão dessas áreas de impacto, pretende construir uma cadeia de valor responsável, capaz de entregar moda e qualidade a um preço acessível e de forma sustentável. Ela explica que o consumo de recursos naturais relacionados às suas atividades está mais presente nas etapas pré-produtivas, como na produção de matérias-primas como algodão e madeira, mas reforça veementemente seu esforço para ampliar o valor dos recursos e dos produtos que eles originam ao estender o seu uso o máximo possível.

As emissões de GEE recebem forte destaque no texto, de modo que estão postas as metas e estratégias do grupo diante da sua neutralização, bem como os impactos e ações mapeados a esse respeito. A empresa destaca que a maior frequência de eventos climáticos extremos pode afetar o funcionamento da cadeia devido à dependência direta de materiais virgens, causando aumento de custos e produtividade e prejudicando o negócio. Além disso, o uso de recursos também aparece vinculado diretamente à água: ao reconhecer a problemática da indústria de vestuário como a que mais consome esse recurso e contribui para sua poluição, ela se posiciona para transformar esse risco material. A empresa reforça seu objetivo de reduzir o consumo absoluto de água em 30% até 2030, incentivando o reuso e a eficiência hídrica na cadeia de fornecedores, na tentativa de diminuir a necessidade de utilizá-la em processos essenciais. Esse discurso também passa pela preservação de ecossistemas, sustentado pelo esforço da empresa de pensar suas coleções a partir de materiais responsáveis e reciclados, substituindo o uso de materiais têxteis convencionais — um foco mencionado diversas vezes no decorrer do texto, em diferentes capítulos. Isso é observado, também, no dado de que 89% dos materiais utilizados atualmente pelo grupo são dessa categoria (sendo 29% deles de origem reciclada), e a meta é chegar a 100% até 2030, evidenciando ações concretas diante desse propósito. O relatório também cita os investimentos que o grupo tem feito junto a parceiros da indústria para desenvolver, testar e escalar novas tecnologias de

reciclagem e fibras alternativas, incentivando soluções que possam ser também acessíveis — e que contribuam para a descarbonização.

Vale destacar, ainda, que o relatório conta com uma página dedicada a definições, em que "recursos naturais" está descrito como "ativos naturais (matérias-primas) que ocorrem na natureza e que podem ser usados para produção ou consumo econômico" (H&M Group, 2025c, p. 83). Enquanto isso, "materiais ou materiais virgens" traz uma definição mais detalhada, com a diferenciação entre renováveis, não-renováveis e reciclados.

Diretamente conectada com os tópicos de gestão de recursos, a palavra-chave "circularidade" é mencionada 19 vezes. Ela traz uma abordagem complementar que considera a ideia de expansão da vida útil de um produto ao máximo, visando a eficiência produtiva e reduzindo os descartes. Essa otimização começa na forma de planejar, desenvolver e embalar os produtos, considerando durabilidade e reciclabilidade no design. Passa também pelas parcerias firmadas com instituições como o Consórcio de Design Circular e a Fundação Ellen McArthur, por meio das quais se compartilham ideias e desafios e se exploram alternativas e estratégias para uma economia mais circular. Do ponto de vista prático, a empresa explora iniciativas que envolvem a participação direta dos consumidores para fazer essa circularidade acontecer, como serviços de revenda, reparo e aluguel de roupas usadas nas diferentes marcas do grupo, além da Sellpy, plataforma online para compra e venda de produtos de segunda mão (da qual o Grupo H&M é proprietário majoritário desde 2019), já disponível em 24 mercados. A Sellpy é apresentada como um exemplo de como o grupo tem criado crescimento adicional enquanto contribui para o desenvolvimento sustentável. A empresa ainda informa que, em 2024, as frentes de revenda representaram 0,6% da sua participação de negócio, o que mesmo sendo um volume pequeno, tem crescido acima da média do mercado.

Categoria — Cadeia Produtiva:

A palavra-chave "cadeia", referindo-se a "de fornecedores" ou "de valor" aparece citada 300 vezes no documento, demonstrando frequência expressiva. O discurso que a circunda consiste em apresentá-la como um reflexo da jornada da empresa rumo a um modelo de negócio responsável, responsivo, transparente e eficiente, capaz também de atender as expectativas do consumidor. Além disso, a cadeia de fornecedores é fortemente valorizada pela sua flexibilidade e capacidade de resposta rápida, pois nas

palavras da empresa, isso ajuda a aumentar a resiliência e reduzir impactos negativos na medida em que ela se adapta a demandas dos clientes e mudanças inesperadas.

Ao longo do conteúdo do relatório, o Grupo H&M explica que a maior parte dos impactos provocados pela sua operação concentra-se na cadeia de fornecedores, principalmente no que diz respeito a água, emissões de GEE, poluição, entre outros. Daí a importância dos esforços para a sua descarbonização, postos como foco central e mencionados diversas vezes no texto, assim como a eficiência energética e de recursos, a adoção de fontes renováveis de energia e a otimização da produção. A meta é, portanto, utilizar 100% de energia elétrica renovável na produção até 2030, e eliminar o uso de carvão até 2026. A empresa destaca que esse processo é fruto de inúmeros investimentos, já que a concretização dessas metas depende de suporte financeiro, para além dos esforços coletivos e suporte prestado aos parceiros, inclusive por meio de colaborações no mercado. O investimento em transportes alternativos e a redução no número de viagens também são mencionados como caminhos para otimizar a logística e reduzir seus impactos e emissões. A empresa ainda demonstra preocupação em reduzir a ação poluente da cadeia de fornecedores, por meio do controle de substâncias, rastreabilidade e engajamento dos parceiros.

No que diz respeito à palavra-chave "inovação", esta é citada 38 vezes no relatório. Vinculadas a ela estão as mensagens de que investir em inovação é o combustível para avançar na direção da sustentabilidade. O Grupo H&M conceitua inovação como "repensar o que a moda pode ser" (H&M Group, 2025c, p. 17), em uma abordagem colaborativa que permite somar expertises diversas em produtos e processos mirando no desenvolvimento sustentável. Assim, investimentos em novos empreendimentos e *start-ups* permitem explorar oportunidades e incentivar o empreendedorismo e a transformação da indústria, enquanto trazem novas perspectivas para a moda e o varejo. Isso inclui práticas específicas voltadas aos temas materiais contemplados, como gestão da água, eficiência energética, mudanças climáticas, uso de materiais e circularidade na moda. Entre as iniciativas citadas para inovação estão o "Circular Innovation Lab", que apoia ações inovadoras e novas tecnologias na produção, além de parcerias para otimizar a logística e aumentar a eficiência na distribuição.

Categoria – Impacto Social:

A palavra-chave "trabalhadores" é mencionada 109 vezes no relatório. Os trabalhadores da cadeia de fornecedores são considerados um *stakeholder* estratégico para o Grupo H&M, assim como os funcionários diretos, e alvo de iniciativas que promovam saúde, segurança e condições de trabalho

adequadas. Isso vale para os trabalhadores de todos os níveis da produção, além dos que atuam nas fazendas para produção de matérias-primas virgens. Sua abordagem para direitos humanos é baseada no processo de identificar, prevenir, mitigar, rastrear e responsabilizar, considerando todo o tipo de impacto negativo que ocorra em qualquer estágio da cadeia de valor.

Está presente também o posicionamento de cuidar dos próprios funcionários e incentivar seu crescimento pessoal e profissional, para que atendam seu potencial ao máximo. Além disso, ele se baseia na busca constante pelo engajamento e satisfação internos, que é garantido e medido por meio de uma pesquisa bianual. Com relação aos trabalhadores da cadeia, fica claro o nível mais profundo de desafios e riscos a serem endereçados, por isso o discurso é de reconhecer o impacto e a responsabilidade que a empresa tem sobre essas pessoas a nível global, e o compromisso de assegurar que elas sejam tratadas com respeito e dignidade. O texto também salienta que atender essas premissas é fundamental para a saúde do negócio e que respeitar os direitos humanos é algo internalizado na cultura da empresa.

Tanto com relação aos funcionários internos, quanto aos da cadeia, o discurso de promover um ambiente de trabalho seguro e justo se sustenta em preservar a saúde mental e física, garantir a inclusão, a diversidade e a equidade, prevenir e mitigar a discriminação, repudiar trabalhos forçados e infantis, incentivar o direito de livre associação e promover remunerações justas, com limite de horas de trabalho e períodos de descanso remunerados. O texto enfatiza os diversos procedimentos e políticas que guiam as ações nesse sentido, bem como os caminhos que a empresa adota para prevenir e remediar danos. Além disso, menciona que a presença de equipes nas diferentes localidades dos fornecedores contribui para observar de perto a aplicação de direitos humanos, e que as parcerias internacionais, como com a IndustrALL Global Union, são atores relevantes nesse trabalho coletivo em prol do cuidado com as pessoas. Ainda com relação às políticas de fornecedores, em particular de remunerações, o grupo de mostra dedicado a interferir para provocar melhorias estruturais em um sistema que, geralmente, é construído para desvalorizar a força trabalhadora. Ela diz monitorar constantemente, portanto, as práticas salariais, de proteção social e benefícios executadas pelos fabricantes. Diante disso, o grupo afirma ter observado um crescimento relativo dos salários mínimos de 2023 para 2024 em países como China, Mianmar, Bangladesh e Índia.

A palavra-chave “comunidades” é citada 60 vezes no relatório, de modo que também é considerada um *stakeholder* da empresa e um de seus alvos de preocupação. Esse cuidado envolve os objetivos de proporcionar a essas pessoas acesso a água limpa e saneamento, direitos de uso da terra e acesso a um ambiente limpo e saudável. Ou seja, o texto salienta que os impactos ambientais provocados pela

operação do Grupo H&M, como por exemplo a poluição, afetam diretamente as comunidades locais e que as metas específicas de preservação ambiental também levam as comunidades em consideração. Coloca em evidência, ainda, a importância de cuidar das pessoas diretamente envolvidas na produção de matérias-primas virgens, que dependem de ecossistemas saudáveis para sua subsistência e tendem a ser mais vulneráveis. Assim como o faz com relação aos trabalhadores, o grupo se posiciona como responsável por lidar com os danos que suas operações ou sua cadeia podem causar nas comunidades, agindo para remediá-los quando for o caso.

3.2.3.3. O Caso Shein

Categoria – Preservação Ambiental:

No relatório do Grupo Shein, os conteúdos enquadrados na categoria Preservação Ambiental apresentam-se espalhados em diferentes momentos nos capítulos "Planeta", "Pessoas" e "Processos". Assim, a palavra-chave "recursos" é mencionada 35 vezes, essencialmente vinculada a recursos financeiros, ambientais e também no sentido de condições para algo. Ou seja, aparece relacionada ao aspecto humanitário da empresa, em ações para proporcionar recursos para aprendizado de seus funcionários, ou facilitar recursos para apoiar questões de saúde e desenvolvimento. No sentido de recursos naturais, o discurso se baseia em incentivar práticas de fabricação que consumam um menor volume destes, além de contribuir com projetos que ajudem a preservá-los. É também considerada a perspectiva de reciclar e reaproveitar recursos para reduzir a necessidade de novos, reduzindo os resíduos e o descarte, embalada por algumas iniciativas da empresa.

O Grupo Shein reconhece as problemáticas ambientais da própria operação, reforça sua dependência de matérias-primas oriundas do meio ambiente e se coloca como responsável por gerenciar os impactos que provoca, e por contribuir com projetos que mantenham os ecossistemas e promovam práticas sustentáveis. O relatório possui, inclusive, um subcapítulo dedicado a discorrer sobre otimização e eficiência no uso de recursos como água, energia e materiais virgens. Além disso, seu modelo de negócio baseado em demanda e produção de pequenos volumes de estoque também é apresentado como um aspecto que contribui para o uso eficiente de recursos, menos resíduos e mais competitividade.

A empresa se posiciona de forma específica sobre a água, demonstrando que o uso desse recurso é intenso ao longo de todo o processo de fabricação de uma roupa, mas que está comprometida com o uso responsável e a gestão adequada de água ao longo da sua cadeia de valor. Apesar de não informar

o consumo total de água na cadeia de fornecedores em 2024, cita que 469 toneladas foram economizadas por meio de programas de melhoria junto a 83 desses parceiros.

A expressão "materiais" é mencionada 154 vezes no relatório, volume que se mostra mais elevado devido à sua presença em um dos títulos, o que acarreta em repetição. A mensagem sobre materiais está vinculada principalmente à sua gestão responsável, ao foco em ampliar o uso de materiais de baixo impacto (como reciclados ou reinseridos) na fabricação e embalagens, visando reduzir o consumo de matérias-primas virgens e reaproveitar materiais descartados. Isso também aparece conectado à jornada de descarbonização da Shein, em que uma das etapas consiste em fazer a transição para materiais preferíveis. Apesar das suas metas de transição para esse tipo de material, a empresa apresenta o percentual de tecidos utilizados na produção em 2024, e o poliéster não só segue representando 81%, como este número cresceu desde o ano anterior. Desse percentual, 6,7% era de origem reciclada.

A empresa dá bastante destaque à parceria com a Aloqia, antiga Queen of Raw, que apoia esses objetivos na prática. Sua tecnologia permite mapear e identificar materiais de estoque morto, para que sejam resgatados e incorporados em coleções da Shein — como foi o caso da "EvoluSHEIN x Anitta". Segundo o texto, essa parceria permitiu economizar 48 mil metros de tecidos e conservar 202 mil metros cúbicos de água. A Shein ainda dedica uma parte do material a mencionar suas práticas para rastreabilidade dos materiais virgens dentro da cadeia produtiva, além de detalhar políticas de bem-estar animal.

Além disso, a palavra-chave "circularidade" é citada 39 vezes no relatório, essencialmente relacionada a engajar os clientes nesse propósito e instituir um ecossistema circular até 2050, por meio da reciclagem de tecidos e da adequada gestão do ciclo, desde a fibra até o descarte. O discurso também considera pensar o design e a produção com circularidade em mente, além de fornecer aos clientes condições de estender a vida de um produto. Um exemplo disso é o "Shein Exchange", em que a circularidade depende do consumidor para ocorrer. Além disso, a Shein evidencia a importância de um trabalho colaborativo com os *stakeholders* para que seja possível estabelecer processos circulares na sua cadeia, e valoriza as parcerias que contribuem nessa jornada. Ela inclusive dedica um espaço a detalhar feitos de algumas organizações relacionadas a circularidade para as quais fez doações e apoios. Por fim, a Shein menciona o Fundo de Circularidade, no qual dedica 200 milhões de euros para investir em *start-ups* e empreendimentos na europa capazes de contribuir e avançar nessa causa.

Categoria — Cadeia Produtiva:

Identificamos que a palavra-chave "cadeia", vinculada ora a "de valor", ora a "de fornecedores", é mencionada 188 vezes no documento. Ela é colocada como uma prioridade para a empresa, de forma que conduzir boas práticas laborais, assegurar o cumprimento de padrões por parte dos fornecedores e mitigar o impacto ambiental é fundamental. A Shein demonstra o compromisso em construir uma cadeia resiliente, ética e ágil, que priorize esses aspectos de sustentabilidade enquanto mantém a qualidade dos produtos. Seu objetivo central de cultivar uma cadeia de suprimentos ética sustenta-se em comprar de forma justa, fortalecer a conformidade (*compliance*) por meio de requisitos, auditorias, correções e ferramentas de denúncia, e empoderar a mudança por meio de treinamentos, investimentos e melhorias nas instalações. Reforça, ainda, que a manutenção de relações firmes e estáveis com fornecedores é essencial para manter a qualidade dos produtos, reduzir riscos operacionais e garantir que eles tenham condições de fornecer boas condições para seus trabalhadores.

No que toca a dados específicos sobre a cadeia, a Shein informa apenas que se trata de mais de 7.200 fabricantes contratados em países como China, Turquia e Brasil — sendo a maioria na China. Se preocupa, entretanto, em trazer dados sobre as auditorias realizadas nesses fornecedores, detalhando as problemáticas mais extremas que foram identificadas, enfrentadas e remediadas junto a fornecedores. A empresa evidencia que todos os parceiros devem assinar e respeitar o seu Código de Conduta para Fornecedores, bem como os requisitos nele presentes, de modo que as auditorias periódicas verificam seu cumprimento. No caso de descumprimento, a Shein pode terminar a relação ou, em caso de situações menos graves, dar oportunidades para retificação do problema em 30 dias, defendendo que isso pode trazer uma contribuição mais efetiva para a indústria. É perceptível, ao longo do texto, que a Shein se posiciona como altamente comprometida com a ética e a integridade, que guiam suas ações e tomadas de decisão.

Com relação à jornada de descarbonização da cadeia, ela refere que sua estratégia reconhece oportunidades de redução de emissões em cada etapa da cadeia. Além disso, seu discurso é pautado na necessidade de esforços coletivos, reconhecendo que atingir o nível zero de emissões de GEE será um caminho longo e complexo, para o qual ela precisará de investimento, tempo e colaborações — inclusive de governos, empresas e comunidades. Entretanto, elenca algumas iniciativas que vem adotando, focadas principalmente em incentivos junto aos fornecedores para que adotem processos de menor impacto, usem energias renováveis, além de ampliar a eficiência no transporte e fazer uma gestão correta dos resíduos.

Além disso, a palavra-chave "inovação" aparece 70 vezes no relatório. Suas mensagens estão vinculadas a inovar para evoluir na sustentabilidade, explorar novas oportunidades e buscar soluções e tecnologias que contribuam para reduzir o descarte e acelerar a transição para uma indústria mais sustentável e circular. A marca evidencia sua crença de que a inovação é capaz de transformar a indústria da moda, e que a Shein tem condições de apoiar nesses avanços, por meio de materiais inovadores, planeamento de produção, gestão do fim da vida dos produtos e promoção da circularidade. Ela destaca também seu investimento em desenvolver processos produtivos inovadores que reduzem o consumo de água, energia e químicos, como as técnicas alternativas de estamparia. A empresa caracteriza o próprio modelo de negócios como essencialmente inovador e movido pela tecnologia, e que essa mesma abordagem é levada para a sustentabilidade, por meio de pesquisas, testes e estratégias que permitem escalar novas soluções. É curioso que, em certo momento do texto, a Shein enuncia que as alterações climáticas seriam não só uma problemática, mas uma fonte de oportunidades únicas para inovar e crescer. Também reforça que a inovação depende de um trabalho coletivo com parcerias estratégicas capazes de avançar no progresso.

Categoria — Impacto Social:

A palavra-chave "trabalhadores" é mencionada 89 vezes no relatório da Shein. Observamos que a abordagem humanitária da empresa foca primeiramente em seus clientes, que são o centro da sua estratégia, e depois em seus mais de 18 mil funcionários próprios em 20 países (principalmente em escritórios e centros de distribuição), para os quais ela diz se esforçar em proporcionar desenvolvimento de carreira, treinamentos e bem-estar em um ambiente de trabalho seguro e inclusivo. Ou seja, quando o relatório menciona "nossas pessoas", está se referindo a essa força de trabalho própria.

Em terceiro lugar, estão os trabalhadores da cadeia de produção, tendo em vista o modelo de negócio diretamente dependente dos fornecedores e fabricantes parceiros, que envolve uma grande quantidade de pessoas, o Grupo Shein se posiciona como responsável por elas. Reconhece que, apesar de ter menos controle sobre essa gestão, está comprometida em fazer com que seus parceiros atuem conforme os mesmos princípios e que as pessoas por eles contratadas sejam tratadas com respeito, dignidade e conforme a lei. Evidencia, portanto, o apoio e incentivo que presta para ajudar a proteger os trabalhadores, proporcionando conhecimento e infraestrutura que levem a melhores condições de trabalho, bem com o combate ao trabalho infantil e forçado, violência e assédio. O que direciona essas ações são os propósitos de fazer negócios de forma justa (com preços considerados adequados e no

prazo), fortalecer regras, requisitos, auditorias e correções, e incentivar a transformação da indústria com treinamentos e investimentos. Vale a pena destacar que os requisitos explicitados no documento, com normas que os parceiros devem respeitar, consideram, entre outros pontos, que o contratante deve cumprir todas as leis locais que regem salários e jornadas de trabalho, garantindo pelo menos o salário mínimo local e com compensação de horas extras, fornecer um contrato de trabalho por escrito no idioma do trabalhador, oferecer benefícios sociais em conformidade com leis e regulamentos locais e respeitar a liberdade de associação dos trabalhadores e o direito à negociação coletiva com a gerência. Ou seja, percebe-se que o esforço está em garantir o respeito, por parte dos fornecedores, de padrões mínimos de direitos humanos no trabalho.

Convém sublinhar algo que se identificou em um trecho do relatório que destaca investimentos em instalações de parceiros. A Shein destaca ter custeado melhorias em 203 espaços de fornecedores, em um investimento de 7,5 milhões de dólares desde 2023, sendo que em 2024 ajudou a renovar espaços de 40 fábricas. O curioso nisso é que ela informa que, além de melhorias nas áreas de produção, também investiu na reforma de cantinas e na construção de dormitórios, voltados a trabalhadores imigrantes como alternativa de alojamento gratuito. Esse ponto é apresentado sem mais detalhes e sem explicar o funcionamento desses dormitórios, mas é posto como algo positivo e livre de quaisquer possíveis questionamentos ou problemáticas sociais. O conteúdo também dedica um trecho a trazer números sobre a iniciativa de promoção de creches para filhos de trabalhadores da cadeia, destacando que em 2024 foram 25 creches ativas beneficiando mais de mil crianças. Essa é uma alternativa encontrada pela empresa para garantir o cuidado desses filhos enquanto seus pais trabalham, evitando inclusive que os levem para o ambiente de fábrica — visando fugir de riscos e denúncias de trabalho infantil contra a Shein. O relatório também destaca o programa "Shein Spotlight", que atua apoiando financeiramente os trabalhadores em necessidade, cobrindo despesas médicas ou escolares.

Já a expressão "comunidades" aparece 82 vezes no texto. Elas são consideradas um *stakeholder* para a Shein e as ações em seu entorno estão calcadas na filantropia. Ou seja, ao reconhecer que suas operações interferem nas vidas dessas pessoas, seu discurso se sustenta em devolver à comunidade e reduzir impactos por meio de ações filantrópicas como doações, envolvimento em eventos e apoios a organizações de impacto social. Ela utiliza, portanto, o espaço do relatório para informar que, em 2024, destinou 6,4 milhões de dólares para instituições locais, e detalha algumas delas com explicações, fotos e dados. Além disso, por meio da sua frente de *marketplace*, ela assume uma postura de empoderadora de pequenos empreendedores de moda, ao proporcionar que esses negócios usufruam da sua

plataforma, rede logística, base de clientes e espaços de mídias sociais para seu comércio independente. Isso também passa pelo incentivo a designers do Shein X, programa que capacita profissionais para que criem coleções e impulsionem seu trabalho com o apoio da marca.

3.3. Discussão dos Dados

3.3.1. Zara

Observa-se que, para a Zara, o Instagram é um ambiente que pretende captar consumidores, transmitir ideais de marca e valor por meio de produtos, estética e inovação. Ou seja, falar sobre sustentabilidade ou projetos sustentáveis não é uma prioridade naquele ambiente, mas é algo digno de pinceladas eventuais para demonstrar que, mesmo que pouco frequente, esse assunto está no radar da marca — apesar de, nesse caso, estar reduzido ao tópico circularidade. Ainda assim, quando a marca opta por comunicar esse tipo de mensagem, o faz de forma superficial, com pouco aprofundamento de dados. Além disso, nesse canal, percebe-se que a Geração Z não é posta como público principal e por mais que a presença digital tenha volume considerável, a pequena presença de comunicações relacionadas a responsabilidade social deixa uma lacuna com relação a essa demanda.

Com relação à página institucional de sustentabilidade do Grupo Inditex, permeia ali uma mensagem de busca pela melhoria contínua, de preocupação em ser melhor a cada dia. É como se a empresa soubesse de todos os seus problemas e não tenta negá-los, mas coloca-se numa posição de inocência, de que está fazendo tudo o que pode. Em alguns momentos, o texto é confuso e parece tentar inserir muitas informações em um curto bloco de conteúdo. Em outros, traz muitas informações numéricas com o intuito aparente de trazer seriedade àquela informação. Vê-se um esforço para evitar textos longos ao falar de sustentabilidade, um desejo de que a página seja curta e objetiva, e não seja desagradável, ao mesmo tempo em que se quer falar ao máximo possível sobre seus feitos. Percebe-se que, naturalmente, as mensagens-chave vinculadas a RSE estão presentes, com o uso das palavras certas e do discurso esperado, entretanto, o excesso de objetividade acaba por prejudicar a acuracidade e confiabilidade do conteúdo, trazendo muitas informações, sem necessariamente aprofundá-las, o que poderia remeter a um risco de *greenwashing*.

No que toca ao relatório de sustentabilidade do Grupo Inditex, ele é sério, consistente e completo, trazendo muitas explicações e discursos acerca de seu posicionamento referente a cada temática sensível à sustentabilidade. Sempre expõe, de forma clara e objetiva, as formas da empresa lidar com cada tipo de problemática e as ações que conduz para isso. Entretanto, por mais que traga números

relevantes da operação, por vezes deixa de esmiuçar indicadores sobre projetos específicos, que poderiam expor resultados mais concretos. Além disso, em alguns momentos os conteúdos se repetem em diferentes capítulos, mesmo que com uma redação ou enquadramento diferente. Considerando estas ressalvas, é importante esclarecer que o relatório contempla os indicadores desta análise, com a presença de mensagens de RSE, pouco espaço para disseminar *greenwashing* e adesão às demandas da Geração Z.

Tabela 3.

Síntese da análise – Zara

Instagram	**Página Institucional**	**Relatório de Sustentabilidade**
Canal focado na difusão de valores de marca, produtos e estéticas	Discurso de comprometimento com a causa sustentável / "Estamos fazendo tudo o que podemos"	Conteúdo estruturado com seriedade, dados organizados e objetivos
Abordar sustentabilidade não é prioridade, mas é feito em pequeno volume	Reconhece a importância de melhorar e ser mais sustentável	Discurso claro e ajustado às demandas de ESG
Projetos sustentáveis abordados de forma objetiva e sem detalhamento	Um apanhado geral estratégico de iniciativas, sem detalhamento	Apresentação da estratégia, metas, indicadores e iniciativas
Os projetos escolhidos para divulgação são todos de circularidade	Textos curtos e objetivos	Conteúdo detalhado conforme cada temática material delimitada
Ausência de *call-to-action* para mais informações sobre os projetos (em todo tipo de postagem)	Muitas informações em pouco espaço de conteúdo	Detalhamento das políticas que guiam ações para cada tema, salvo alguns projetos específicos
Divulgação dos projetos em si mesmos	Valorização de parcerias externas e projetos que investe	Reforço do trabalho conjunto com a cadeia de fornecedores e mensagem de responsabilidade pelos seus impactos
Conteúdos de Cadeia Produtiva e Impacto Social não foram abordados	Informações numéricas para dar peso e seriedade aos dados	Dados repetidos em alguns momentos
Frequência de conteúdos considerável, mas em maioria sobre assuntos que não RSE	Ausência de projetos internos de impacto social (apenas investimento em projetos externos)	Preocupação com o uso de materiais responsáveis
	Ausência de conteúdos sobre condições de trabalho dos colaboradores, projetos de carreira e desenvolvimento, empoderamento de mulheres, apoio a comunidades	Projetos consistentes de atenção a trabalhadores e comunidades

Fonte. Elaboração própria

Tabela 4.

Cruzamento de dados e grelha de análise – Zara

Instagram	Posicionamento de comunicação RSE	Presente, mas de forma reduzida
	Greenwashing	Possível presença devido ao baixo volume de dados
	Valores Geração Z	Insuficiente devido ao baixo volume de dados
Site Institucional	Posicionamento de comunicação RSE	Presente, com indicadores contemplados
	Greenwashing	Risco médio de presença devido ao volume de dados
	Valores Geração Z	Aderente às demandas
Relatório de Sustentabilidade	Posicionamento de comunicação RSE	Presente, com indicadores contemplados
	Greenwashing	Baixo risco de presença
	Valores Geração Z	Aderente às demandas

Fonte. Elaboração própria

3.3.2. H&M

Chama a atenção a posição da H&M de, no seu Instagram, não abordar quaisquer pautas relacionadas a sustentabilidade, principalmente se tratando de uma marca que historicamente demonstra preocupar-se com o tema e desenvolver inúmeras políticas nesse sentido. Essa completa ausência explicita a decisão de trabalhar esses temas fora do Instagram, em outros canais, e deixar esse ambiente apenas para outros enfoques do seu universo de marca. Nesse sentido, ela deixa de contemplar os desejos de consumo responsável da Geração Z, ao não veicular nada relacionado a responsabilidade social nesse canal, além de trabalhar com uma frequência de publicações pequena (mesmo que sobre demais assuntos), indicando uma presença digital modesta. Além disso, naturalmente, a inexistência de conteúdos relacionados a RSE acaba por eliminar qualquer espaço para a existência de *greenwashing*.

Por outro lado, na página institucional de sustentabilidade do Grupo H&M, é visível o esforço em fornecer conteúdo. Um dos pontos cruciais é o volume de textos dedicados ao tema, nas suas muitas ramificações. Ao longo de muitas páginas bastante fragmentadas, vemos um detalhamento de políticas, projetos e ações de sustentabilidade com diferentes enfoques, com poucas lacunas de informação e

mensagens que demonstram a postura e o posicionamento da empresa. Percebe-se que há um esforço em construir essas páginas e mantê-las atualizadas. Identificamos, ainda, uma preocupação com a acuracidade e verificabilidade dos dados apresentados, que não estão apenas postos ali sem espaço de questionamento. Ou seja, eventuais dúvidas acerca do que está posto são rapidamente respondidas na própria página.

Ao longo das páginas do site, percebemos também a presença de diversos hiperlinks que levam a artigos, notícias e estudos de caso relacionados ao tema em questão, ou mesmo a outras subpáginas. O site foi construído de forma que toda página sempre termina com um botão clicável que leva à próxima subpágina daquele eixo, permitindo dar continuidade ao assunto. Isso cria uma teia de interconexões entre os temas, de forma que os conteúdos estão sempre interligados entre si, dando uma ideia de que são interdependentes e relacionados. Em certos momentos, os textos são longos e extensos, mas isso não é suficiente para gerar uma sensação de esvaziamento na leitura, mas sim de que há muito a dizer e detalhar — mesmo que, por vezes, alguns pontos pareçam repetitivos. A dedicação nessa redação e organização de informações é, portanto, notável.

O relatório de sustentabilidade do Grupo H&M é enxuto, objetivo e percorre as temáticas materiais de relevância de forma pragmática. Os dados relacionados a metas e feitos estão apresentados de forma clara, organizada, por vezes com indicadores numéricos que evidenciam o zelo pela transparência. A repetição de informações dentro do documento é mínima, dando a sensação de que a empresa opta por ir direto ao ponto. Por outro lado, percebe-se um investimento em proporcionar uma experiência de leitura agradável, com foco em um design moderno, com uma diagramação cuja estética gráfica remete a uma revista, com presença de imagens, quebras de design, boxes, entre outros elementos. Ou seja, em alguns momentos a sensação é de se estar lendo matérias e artigos sobre as temáticas abordadas, que se complementam com outras páginas mais "sisudas", com fonte pequena, sem imagens, tabelas e números. Pode-se dizer que o relatório funciona não só como um documento de prestação de contas, mas também como um *statement* de marca, reunindo os dados mais estratégicos sobre a empresa no período de um ano, não só de RSE como também financeiros.

Tabela 5.

Síntese da análise — H&M

Instagram	**Página Institucional**	**Relatório de Sustentabilidade**
Ausência total de conteúdos relacionados a sustentabilidade, Preservação Ambiental, Cadeia Produtiva ou Impacto Social	Muitas páginas e subpáginas carregadas de conteúdos extensos	Conteúdo objetivo, com discurso pragmático
Rede social não é usada para comunicar esses temas	Pouca presença de imagens e infográficos	Experiência de design editorial contemporâneo somada à seriedade na apresentação dos dados
Presença de conteúdo sobre produtos, eventos, parcerias	Notável esforço por transparência e objetividade na construção do conteúdo	Discurso alinhado às demandas de RSE
	Volume expressivo de dados detalhados e frequentemente atualizados	Dados claros e precisos, evocando transparência
	Conteúdos fragmentados em várias subpáginas	Ações e projetos evidenciados com indicadores de desempenho
	Presença de hiperlinks para sites externos de parceiros e para outras páginas do próprio site	Mínima repetição de informações
	Discurso que reconhece as próprias problemáticas e foca em conduzir esforços coletivos para mitigá-las	Ações de Impacto Social conectadas com ODS específicos
	Dados apresentados de forma técnica e objetiva	
	Informações repetidas em raros momentos	
	Práticas sociais priorizam cuidar dos trabalhadores envolvidos na cadeia de valor mais do que promover projetos filantrópicos	

Fonte. Elaboração própria

Tabela 6.

Cruzamento de dados e grelha de análise — H&M

Instagram	Posicionamento de comunicação RSE	Ausente
	Greenwashing	n/a
	Valores Geração Z	Não contempla demandas de RSE
Site Institucional	Posicionamento de comunicação RSE	Presente com grande volume de dados
	Greenwashing	Baixo risco de presença, com dados detalhados e verificáveis
	Valores Geração Z	Aderente às demandas
Relatório de Sustentabilidade	Posicionamento de comunicação RSE	Presente com grande volume de dados
	Greenwashing	Baixo risco de presença, com dados detalhados e verificáveis
	Valores Geração Z	Aderente às demandas

Fonte. Elaboração própria

3.3.3. Shein

Permeia, ao longo de todo o *corpus* analisado no Instagram da Shein, uma linguagem descontraída, humanizada, leve e bem-humorada. Adota-se uma postura otimista e positiva com relação a todos os assuntos, mas que é principalmente estratégica ao tratar de projetos sustentáveis aos quais a marca deseja valorizar e dar ênfase. Esse tipo de abordagem cativa os consumidores, gera identificação e simpatia, inclusive dos jovens da Geração Z. No momento em que são colocadas, lado a lado, uma publicação de um meme vinculado a um produto desejo do momento, com outra sobre um projeto de responsabilidade social ou que visa impacto ambiental positivo, esse público (e também outros) se sente mais confortável, confiante ao consumir, pois tende a sentir que seus desejos de consumo e de postura ética estão sendo atendidos na mesma medida, e esses conteúdos respaldam isso. Por outro lado, por mais que as comunicações tragam uma linguagem bem amarrada, sejam visualmente bem construídas, com discursos alinhados e informações gerais que se fazem parecer suficientes naquela *timeline*, também trazem pouco detalhamento e espaço de verificação — e é nessa sutil contradição que reside o

risco de *greenwashing*. Além disso, a presença de links externos ao fim das postagens para que se obtenha mais detalhes dos projetos, ao mesmo tempo que quebra um pouco desse risco, ao dar a chance para que a empresa se aprofunde em outro ambiente, pode também intensificá-lo. Isso porque, ao linkar o site institucional, e não com links específicos, dá a ideia de que lá serão encontrados mais detalhes, mas isso não é uma garantia.

Na página institucional "Nosso Impacto", é claro o esforço do Grupo Shein em demonstrar seus feitos e trabalhar um discurso alinhado à responsabilidade social, valorizando os pontos positivos dessa jornada sustentável, demonstrando preocupação e comprometimento. Isso, por si só, atende às demandas da Geração Z por incluir a agenda de RSE nas próprias operações. Mas quando olhamos com atenção para os dados fornecidos pela empresa e os colocamos em perspectiva, principalmente tendo em vista sua dimensão global, esses feitos parecem muito pouco representativos, com pouco espaço para verificabilidade e deixam questionamentos no ar.

O relatório de sustentabilidade da Shein segue a mesma estrutura do site, com um diálogo direto entre os conteúdos, mas trazendo maior volume de informações e detalhamento. Os dados são apresentados quase sempre na forma de texto corrido, mesclando-se e recebendo menos destaque. Com um tom sério, mas otimista, traz dados e explicações embalados por um discurso de empenho em tornar-se mais sustentável. A Shein insere, no decorrer do relatório, uma série de *cases* pontuais para exemplificar situações e iniciativas, principalmente envolvendo gestão de pessoas e direitos humanos, em uma aparente tentativa de humanizar e trazer concretude aos feitos. Ao final, dedica duas páginas para enunciar suas contribuições diretas com relação a ODS específicos, citando as ações correspondentes, demonstrando preocupação em se alinhar com eles e agir conforme suas orientações.

De modo geral, percebe-se que o discurso de preocupação e adesão à RSE está presente nos três canais da Shein. Este segue a linguagem e abordagem desejadas pela Geração Z, com um volume relevante de conteúdos muito bem-apresentados e com uma narrativa bem estruturada. Todavia, é possível que a fragilidade de alguns dos dados demonstrados, além de uma transparência ligeiramente fosca, acabe por enfraquecer esse posicionamento, acarretando em risco de *greenwashing*.

Tabela 7.

Síntese da análise — Shein

Instagram	**Página Institucional**	**Relatório de Sustentabilidade**
Discurso positivo, confiante e bem-humorado sobre todos os assuntos	Uso pouco frequente da palavra sustentabilidade	Conteúdos detalhados e organizados conforme temáticas do EvoluShein
Linguagem jovem e descontraída para cativar consumidores, principalmente Geração Z	Metas sustentáveis estabelecidas são modestas e pouco agressivas	Dados aparecem misturados no texto corrido, com destaques esporádicos
Volume elevado de conteúdos em geral	Iniciativas apresentadas com frequente presença de parcerias externas	Metas apresentadas sem prazo ou ambições numéricas, servindo mais como aspirações
Conteúdos sobre projetos sustentáveis aparecem em frequência significativa, mas em proporção menor diante do volume total de postagens	Objetivos/metas são apresentados de forma vaga, ampla ou com pouco detalhamento	Layout colorido e com imagens, traz leveza e aspecto lúdico ao material
Responsabilidade social está na pauta recorrente desse canal, ainda que em proporção menor	Por vezes, o conteúdo se repete trazendo o mesmo dado ou meta mais de uma vez em subpáginas diferentes	Certas ações e projetos recebem muito destaque com cases, exemplos e depoimentos
Iniciativas de responsabilidade são embaladas em linguagem leve e bem amarrada, mas com pouco detalhamento	Informações dadas sobre projetos e iniciativas parecem difíceis de se rastrear e verificar	Comparação de iniciativas com ODS específicos

Fonte. Elaboração própria

Tabela 8.

Cruzamento de dados e grelha de análise — Shein

Instagram	Posicionamento de comunicação RSE	Presente
	Greenwashing	Possível presença devido à difícil verificabilidade dos dados
	Valores Geração Z	Aderente às demandas
Site Institucional	Posicionamento de comunicação RSE	Presente, com indicadores contemplados
	Greenwashing	Risco médio de presença devido a dados frágeis
	Valores Geração Z	Aderente às demandas
Relatório de Sustentabilidade	Posicionamento de comunicação RSE	Presente, com indicadores contemplados
	Greenwashing	Risco médio de presença devido a dados frágeis
	Valores Geração Z	Aderente às demandas

Fonte. Elaboração própria

CAPÍTULO 4 — CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar moda, comunicação estratégica e responsabilidade social de forma interconectada, em um contexto de domínio do *fast fashion* e de alterações climáticas exponenciais mostrou-se tão desafiador quanto empolgante. A presente investigação proporcionou uma jornada enriquecedora, cujas descobertas reverberam uma série de conclusões, reflexões e até mesmo novos questionamentos.

Em primeiro lugar, é preciso dizer que, no que diz respeito aos três canais de comunicação escolhidos para análise, estes são usados de forma bastante distinta por cada uma das três marcas selecionadas. Ou seja, percebemos que as estratégias mudam conforme quem está comunicando e onde, e essas diferenças e semelhanças nos fornecem *insights* sobre as escolhas estratégicas de cada empresa. Além disso, vale reforçar que todas as percepções presentes nesse trabalho são resultado da análise de documentos publicamente disponíveis, e não de uma presença *in loco* ou proximidade dos profissionais que os desenvolvem. Assim, observamos, acima de tudo, as mensagens que tais documentos emanam.

Portanto, a primeira conclusão que se tira ao analisar o comportamento da Zara, H&M e Shein no Instagram é a de que falar de RSE pode até ser importante, mas não é a prioridade desse canal. Ou seja, esse espaço é mais dedicado a vender, incentivar o consumo, a gerar valor para as marcas por meio de design, produto e posicionamento comercial — e esta presença digital consistente contribui com a aproximação com a Geração Z, entregando hiperconexão, proximidade e velocidade na profusão de conteúdo. E mesmo quando há alguma comunicação de sustentabilidade, ela é proporcionalmente menor diante do volume total de postagens de cada perfil. Enquanto a Zara contempla o tema de forma tímida, H&M o desconsidera por completo e Shein é a que mostra mais esforços em comunicar sustentabilidade nesse canal, apesar da pequena proporção.

Por outro lado, seus sites institucionais e relatórios de sustentabilidade são delineados de outra forma. Fica claro que, para comunicar adesão à RSE, as três marcas estão alinhadas em entregar o discurso que se espera nestes canais específicos para isso. Desde a execução da análise de materialidade, ao olhar para as demandas dos *stakeholders*, identificar riscos e oportunidades, até o cumprimento de normas internacionais como a GRI e a conexão com os propósitos ESG e os ODS das Nações Unidas, as marcas demonstram ter feito seu dever de casa e trabalhar a partir dos mesmos norteadores. Ou seja, organizaram-se internamente para atender demandas externas e de mercado, baseadas na expectativa de que façam mais do que suas obrigações legais, beneficiem a sociedade e reduzam os próprios impactos negativos (Carroll, 2015). Assim, as mensagens que respondem a essas demandas estão ali, com a escolha certa de palavras e a organização adequada de informações. O que acaba por diferenciar

cada uma é a profundidade dos dados postos, sua concretude, relevância, transparência, o alcance dos projetos e iniciativas divulgados, e o impacto real de cada um deles.

É fundamental, nesse caso, considerar o peso que dados consistentes têm na construção de um bom discurso de RSE. Quer dizer, por mais que o objetivo desta investigação não seja verificar a veracidade dos dados apresentados em sua totalidade, mas sim a solidez das mensagens emitidas, vemos que dados robustos e metas ousadas contribuem para um discurso mais potente e corroboram o posicionamento da comunicação estratégica. Afinal, a presença de dados inconsistentes enquadrados em um discurso aprazível é o terreno perfeito para proliferar o *greenwashing*, já que gera incertezas e evidencia a discrepância entre discurso e prática (Pizzetti et al., 2019; Ruiz-Blanco et al., 2021).

Os três relatórios de sustentabilidade analisados mostram-se distintos no que diz respeito a estrutura e organização dos conteúdos, apesar de trazerem discursos semelhantes, metas e práticas guiados pelos mesmos tópicos centrais. Além disso, é natural que eventualmente as páginas institucionais e os relatórios tragam informações repetidas ou sigam uma mesma estrutura entre si, que garanta um diálogo e uma proximidade narrativa, já que um tende a se espelhar no outro. Mas ao mesmo tempo, percebemos que também trazem dados inéditos, de forma que cada respectivo canal de comunicação tenha a sua própria exclusividade em algum nível — um fenômeno que ocorre nas três marcas.

Os resultados da presente análise também se mostram alinhados aos do *Fashion Transparency Index 2023*, de forma que o ranqueamento das marcas pelo material está diretamente relacionado com os níveis de adesão à RSE em sua comunicação e às possibilidades de *greenwashing,* aqui percebidos e apresentados.

A partir desse olhar central, é justo discorrer especificamente sobre o que se identificou acerca da postura de cada marca em sua comunicação estratégica.

4.1. O Caso Zara

A postura de comunicação para a sustentabilidade da Zara e do Grupo Inditex é permeada por cautela, sobriedade e parcimônia em todos os canais analisados. Ou seja, ela não se posiciona nem demais, nem de menos, mas se mantém no meio do caminho. Entrega o que é esperado, mas sem se expor em demasia. Na prática, percebemos que a comunicação de RSE da Zara ocorre em uma escada crescente, mais suave no Instagram, mediana no site institucional e mais detalhada no relatório de sustentabilidade.

Dessa maneira, nas duas postagens identificadas no seu Instagram, a Zara opta por selecionar dois projetos de circularidade e se sustenta em divulgá-los em si mesmos, não necessariamente fornecendo meios ou caminhos para sua repercussão, mas deixando que esta aconteça organicamente. Ou seja, ela divulga e comunica, mas sem *call-to-action* e com pouco detalhamento. Essa prática também é percebida nas demais postagens, e pode ser explicada pela presença internacional da marca e sua capilaridade, e pelo fato de o perfil do Instagram ser de nível global, fazendo com que determinados produtos, coleções e iniciativas possam estar disponíveis em um país e não em outro, por exemplo. Por outro lado, a presença de chamadas e caminhos de ação ao fim das postagens é uma prática comum na linguagem de rede social, já que incentiva a interação e permite que os assuntos divulgados repercutam entre a comunidade de usuários. Em linha do que explicam Recuero (2005) e Ramos & Martins (2018), a interação é um valor central e precioso nessas redes, já que contribui para que se mantenham relevantes. Limitar esse processo é uma opção estratégica da marca, mas que abre espaço para questionamentos e dúvidas dos usuários, que ficarão aguardando uma resposta nos comentários.

Por outro lado, a análise demonstra que quando a Zara decide tratar de mais assuntos sustentáveis, o faz em outros canais. É o caso do seu site institucional, que se baseia na estratégia de comunicar sustentabilidade de forma ampla, trazendo uma sensação de panorama, uma visão geral do que vem sendo feito e o que ainda se pretende fazer. Traz textos curtos e objetivos, acompanhados de imagens com apelo estético, informações gerais e algumas específicas, mas sem um volume expressivo de dados. Fornece, por outro lado, alguns documentos para *download* com informações complementares, para quem desejar. Vemos que o grupo faz um apanhado de iniciativas e projetos voltados à preservação dos recursos naturais, o uso inteligente de matérias-primas e a redução de impactos, pincelando dados sobre cada um e vinculando-os às metas firmadas. Conecta-os ao uso do design, da inovação e de parcerias estratégicas que apoiam nesse processo, mas não fornece detalhes tão minuciosos acerca de cada projeto ou parceria. Entretanto, em diversos momentos, ela insere dados percentuais e numéricos no decorrer dos textos, o que ajuda a transmitir uma ideia de acurácia, em um tom técnico de alguém que detém o conhecimento sobre aquele tema. Essa abordagem dá segurança e confiança ao leitor, que dificilmente irá questionar os números absolutos ali postos. Além disso, é perceptível, ao longo de todo o texto das subpáginas de "Sustentabilidade" da Inditex, a presença de uma mensagem de apreço permanente pela inovação, apresentada até mesmo como uma paixão que a empresa tem pelo pensamento inovador. Esse tipo de abordagem é estratégico, já que consegue transitar pelos universos do design, da criatividade no desenvolvimento de produtos, da gestão e da adoção de práticas sustentáveis — afinal, é possível inovar em prol de muitos propósitos.

O relatório de sustentabilidade do Grupo Inditex é o documento que vai efetivamente informar sobre suas ações de RSE com profundidade. Ele apresenta um discurso sério, prático e objetivo, mas com um fundo de otimismo, que complementa o do site. Os dados são apresentados de forma clara e organizada, tal qual se espera de um documento dessa natureza, com maior nível de detalhamento, em um caráter essencialmente técnico, de gestão e prestação de contas a nível do negócio e de práticas de responsabilidade social. Percebe-se, considerando as escolhas visuais na construção do material, que elas priorizam a seriedade e robustez dos dados, mantendo um layout minimalista, com pouquíssima presença de cor e imagem, dando protagonismo às informações presentes.

Enquanto no site institucional, o Grupo Inditex fornece um volume ínfimo de informações acerca de práticas voltadas aos trabalhadores, como de treinamento, desenvolvimento ou acolhimento, e ao cuidado com as comunidades em que se insere, no relatório esse pilar ganha mais espaço. Ou seja, ao longo de muitas páginas do documento, vê-se a importância dada ao tema, com a existência concreta de programas de cuidado com as pessoas — tanto as que fazem o negócio acontecer, quanto as comunidades do entorno. E ao mesmo tempo que os projetos escolhidos para estar no Instagram da marca mal sejam citados no relatório, outros recebem detalhamento somente no documento. São, inclusive, projetos que seriam passíveis de divulgação externa em outros canais de comunicação, como alternativas para tingimento com menos água e menor liberação de microfibras. A escolha por manter essas e outras iniciativas exclusivamente no relatório demonstra cautela e uma possível tentativa de evitar o *greenwashing*, considerando, por exemplo, que estes ainda sejam projetos piloto ou incipientes, portanto não mereçam tanto destaque externo.

É possível sentir, no texto do relatório, que o Grupo Inditex se responsabiliza pelos fornecedores com os quais mantém relações, o que se evidencia pelos diversos documentos, criados pela própria empresa, que direcionam e regulam suas ações. Ela reforça que todos devem cumprir uma série de requisitos obrigatórios e que se fazem parte da cadeia, é porque atendem as exigências. Apesar de em alguns momentos explicitar que certos impactos e problemáticas ocorrem no escopo desses parceiros, ela diz agir para corrigir e aperfeiçoar, dando a devida importância a esse trabalho em cadeia. Podemos inferir que esse movimento, presente no discurso das três marcas, pretende prevenir o *greenwashing* vicário e proteger a imagem da empresa (Pizzetti et al., 2019). O cuidado com a cadeia de valor e com os trabalhadores e comunidades se evidencia, também, com os projetos de impacto social apresentados exclusivamente neste canal, apresentados de forma consistente e alinhada aos ODS da ONU.

4.2. O Caso H&M

O caso da H&M já começa por intrigar-nos no momento que a marca opta por, na sua comunicação do Instagram, ignorar o assunto da sustentabilidade por completo. Ou seja, ela deixa esse assunto inteiramente de fora daquela mídia, utilizando-a somente para fins comerciais e para agregar valor à marca. Essa ausência, conforme Bardin (1977, p. 108), veicula sentidos ao representar uma possível vontade escondida, uma intenção de comunicar pelo não dito. Ao mesmo tempo, a H&M opta por trabalhar um número reduzido de postagens, indo contra a tendência de que quanto mais presença digital, melhor, mas selecionando os conteúdos conforme os próprios critérios estratégicos — algo que vai de encontro à demanda da Geração Z por maior presença digital em quantidade. Mas o que essa postura da H&M revela? Estaria ela ignorando a agenda sustentável e a própria responsabilidade por gerenciar seus impactos ambientais e sociais? Os conteúdos do seu site institucional e do relatório de sustentabilidade demonstram que não necessariamente. Ao contrário, esses dois canais, principalmente o site, surpreendem pela riqueza de detalhes e robustez de dados, demonstrando que a estratégia da empresa é pensada para tratar de RSE em espaços próprios para isso, disponíveis para quem se interessar.

A maneira do Grupo H&M construir os conteúdos e apresentar seus dados no site demonstra dedicação e cuidado com as informações que veicula. Em diversos momentos, mesmo que o texto seja extenso, ele é construído com uma linguagem simplificada, buscando explicar os processos e dinâmicas de negócio, produção, relação com fornecedores e outros a partir de uma maneira que qualquer pessoa possa compreender. Mais do que uma escrita institucional, o conteúdo traz exemplos e indagações que permitem associações com situações da vida real, facilmente identificáveis por quem lê. Isso o torna amigável, leve e evidencia preocupação com o entendimento do leitor. Outro detalhe interessante é a simplicidade na estruturação das páginas, que têm pouca presença de imagens, ícones ou infográficos, priorizando os textos na forma de blocos, tópicos e com divisões por intertítulos. Também se vê, no decorrer dos conteúdos, a presença de inúmeras menções a órgãos e instituições parceiras no sentido de respaldar as iniciativas e dar mais peso a elas. Esse recurso de hipertextualidade transmite seriedade e profundidade ao conteúdo, já que acessa o trabalho de parceiros externos para embasar as próprias práticas, reduzindo o isolamento da empresa nessa jornada e dando ideia de coletividade. Ao longo do texto, percebemos ainda a presença de diversos hiperlinks para documentos completos de diretrizes e compromissos, além de sites de organizações parceiras, visando facilitar o acesso a informações detalhadas para quem assim desejar.

Dedicar uma página inteira para falar de “Transparência” no site institucional também diferencia a postura da H&M das demais marcas analisadas. Ela reforça que ser transparente permite que os consumidores tomem decisões mais conscientes, além de ser fundamental para fomentar o desenvolvimento sustentável. Mais ainda, destaca que a transparência garante comparabilidade e responsabilidade, aspectos trabalhados pelas diretrizes GRI (Baldissera & Mourão, 2015). Dessa maneira, a empresa demonstra o compromisso estrutural em fornecer dados transparentes acerca da sua cadeia de suprimentos, inclusive divulgando sua lista completa de fornecedores com detalhamento sobre cada um deles. Isso promove rastreabilidade do processo como um todo e facilita o acesso a informações sobre onde e como os produtos são fabricados. Um exemplo disso é a presença, no e-commerce da H&M, de explicações detalhadas sobre os materiais que compõem cada produto e em alguns casos, dos nomes e endereços de fornecedores que produziram aquelas peças.

Naturalmente, seu discurso também é atravessado por incoerências. A marca demonstra, a partir de links de pesquisas associadas, que os modelos de negócio circular têm crescido e ampliado potencial de lucratividade, além de serem impulsionados pela Geração Z, cujo perfil de consumo envolve, em conformidade com o que defende Lopes et al. (2025), o desejo de obter mais pelo próprio dinheiro, priorizando peças únicas e com apelo mais sustentável. Dessa forma, diante do modelo linear de fabricação da moda, cujo ciclo é baseado em comprar, usar e descartar (Seibel & de Gregori, 2020), o grupo apresenta iniciativas que se inserem no meio desse caminho, permitindo fazer os produtos durarem mais, revendê-los, repará-los, ou em última instância, coletá-los em lojas para que sejam reciclados ou aproveitados. Na prática, esses projetos não transformam inteiramente o modelo de negócio do grupo, mas adaptam-se a ele criando pequenas soluções complementares a fim de minimizar impactos. O texto transmite, assim, uma sensação de vontade, de que isso está no radar, mas não necessariamente que está vigorando profundamente no todo. Afinal, a circularidade, por mais que seja parte de uma agenda sustentável da moda e uma demanda importante dos consumidores, vai de encontro ao modelo de negócio tradicional do *fast fashion*, em que o ciclo de vida curto é um dos pressupostos estruturais (Christopher et al., 2004). E quando, a partir da pergunta “você sabia que as roupas mais valiosas já estão no seu guarda-roupa?”, lista os pontos de coleta de itens usados de cada marca do grupo H&M e as plataformas parceiras para revenda, novamente, o questionamento inicial vai contra a lógica da própria empresa, em que o objetivo central ainda é que as pessoas comprem novas peças.

Também vale destacar que as iniciativas de impacto social evidenciadas pela H&M consistem em um grupo de políticas e estratégias da empresa para conduzir melhorias no sistema em que ela se insere, seus trabalhadores e envolvidos diretos na cadeia, não de iniciativas filantrópicas, doações a organizações não governamentais ou contribuição com projetos sociais pontuais. Em outras palavras, parece existir uma preocupação por parte da empresa com as próprias ações internas, dentro do seu contexto de atuação, suas implicações, desdobramentos e responsabilidades associadas, em que ela busca mais promover mudanças estruturais sistemáticas de médio e longo prazo, e menos em ser (ou aparentar ser) uma mera benfeitora social. Ou seja, ela adota uma abordagem mais próxima da responsabilidade ética, do que da responsabilidade filantrópica (Matten et al., 2003).

No relatório de sustentabilidade, percebe-se que as informações são robustas, carregadas de conteúdo textual com muitos detalhes e poucas imagens. Trata-se de um conteúdo denso, tratado com seriedade, contemplando diversos enfoques e perspectivas. Também se nota a presença frequente de links clicáveis no decorrer do texto, que levam para páginas específicas do site institucional de forma a incrementar dados específicos ali presentes. Isso confere um caráter de relevância ao site, de modo que o relatório não é posto em um patamar superior, pela sua importância ou pelas informações estratégicas que reúne, mas dá uma ideia de complementaridade entre os dois.

Percebe-se um compromisso do Grupo H&M com a transparência e comparabilidade e a preocupação em entregar informações concretas que, pela sua materialidade, naturalmente promovem confiabilidade ao leitor, tornando o discurso um elemento secundário nessa estratégia de comunicação. Ou seja, o discurso está ali, mas a estratégia segue uma linha de que quando existem dados robustos que comprovam um trabalho feito ou em andamento, ele é consequência. E que se for para comunicar algo, que isso seja feito com consistência e profundidade, ou é melhor nem o fazer.

4.3. O Caso Shein

Para a Shein, mais é mais. Principalmente na sua comunicação do Instagram, é visível a preocupação constante de comunicar muito, sobre muitos assuntos. Mesmo diante de um volume grande de postagens, ela sempre acaba por inserir alguma pauta sustentável nessa agenda, e por mais que isso ocorra sem tanta profundidade ou detalhamento, falar sobre sustentabilidade nesse canal é uma estratégia adotada pela Shein intencionalmente, em linha do que referem Hallahan et al. (2007) sobre intencionalidade da comunicação. Ao mesmo tempo, permeia no conteúdo da marca uma ideia de culto

ao consumo, de desejo, de normalização e até valorização do consumismo, em que tudo é em grande quantidade — muitos produtos, muitos posts, muitas trends. Esse imaginário de prazer pelo consumo exacerbado é reforçado na linguagem, em que o prazer de comprar é posto como algo positivo, que faz parte da vida das garotas, na maioria das vezes ignorando seus impactos. Não à toa, até uma postagem para divulgar a plataforma de revenda de roupas usadas traz essa abordagem, em que se deseja comprar mais e com mais frequência, mas tendo a consciência de que isso pode ser problemático — e então a "Shein Exchange" seria a solução milagrosa para aliviar a consciência e seguir consumindo.

Dessa maneira, é visível o esforço da Shein, enquanto marca produtora de informações sobre si mesma (Hallahan et al., 2007), de inserir temáticas de cunho sustentável em meio ao enorme volume de conteúdos de publica no Instagram. Ou seja, esse ambiente digital é utilizado pela marca também para este fim: de gerar valor por meio da divulgação de ações e iniciativas de responsabilidade social. Independentemente da sua acurácia, profundidade ou confiabilidade, essas temáticas permeiam a timeline, ganham uma linguagem leve e positiva aderente à marca e seus públicos, fazendo parte da agenda de comunicação estratégica e dialogando com expectativas da Geração Z (Gollo et al., 2019).

No site institucional, a abordagem para sustentabilidade da Shein ganha um contorno mais sério, aprofundado, mas ainda assim otimista, leve, colorido e iconográfico. É justo dizer que o site e o relatório de sustentabilidade são irmãos, já que seguem a mesma estrutura. Nos textos, a presença esporádica do termo sustentabilidade vem vinculada a uma abordagem institucional, de comprometimento com a causa, expondo o desejo da marca de acelerar o progresso rumo ao desenvolvimento sustentável. As páginas são organizadas pelos três pilares, pessoas, planeta e processos, e seguem um padrão estrutural que se repete, com alguns links clicáveis que permitem o desdobramento de informações em páginas secundárias. A marca se esforça para transmitir uma imagem séria e comprometida, com presença significativa de informações em volume moderado, geralmente organizadas em tópicos ou parágrafos curtos, incluindo dados da organização e suas metas.

Percebe-se que os projetos destacados pela empresa ao longo do site, principalmente os de impacto social, apesar de terem sido criados efetivamente para oferecer essa influência positiva na comunidade, parecem sempre carregar um cunho empresarial por trás. Ou seja, por mais que sejam práticas que beneficiem comunidades, os benefícios que a Shein vai obter para si com os impactos que semeia ainda são maiores e é improvável que isso não tenha sido levado em conta no momento da sua concepção. Ou ainda, em última instância, os projetos preveem uma melhora na imagem da marca, pelo simples fato de ela se fazer presente apoiando causas filantrópicas, ainda que de forma tímida. Essa percepção

vai ao encontro da abordagem estratégica da RSE explicada por Kreitlon (2004) e Zadek (2007), que estabelece uma relação direta entre as atitudes socialmente responsáveis e a lucratividade de uma empresa — ou seja, aquilo que é bom para a sociedade, é bom para a empresa. Isso faz com que algumas organizações alinhem seus propósitos e práticas à RSE a partir desse olhar, sabendo que isso lhes trará vantagens competitivas. E, mais ainda, se souberem antecipar tendências e oportunidades de mercado relacionadas a mudanças nos valores sociais, terão ainda mais sucesso ao perseguir seus próprios interesses.

O relatório de sustentabilidade do Grupo Shein é construído de forma a ser aprazível visualmente, com um projeto gráfico bastante colorido, repleto de imagens, gráficos e ícones, que transmitem leveza para o tratamento dos dados ali postos. Em seu discurso, ela nunca nega as problemáticas da indústria, mas as reconhece e demonstra caminhos possíveis para aliviá-las por meio de suas práticas e compromissos. Entretanto, com metas pouco concretas e avanços modestos, demonstrados em dados frágeis, os resultados parecem tímidos diante de tantos esforços explicitados. Também vale destacar que muitas metas e objetivos apresentados pela Shein como compromissos aparecem desvinculados de um prazo ou data, o que os confere um caráter mais de aspiração, de norteador de ações, mas menos concretas e dignas de cobrança.

Mesmo que a sustentabilidade não seja e nem se pretenda ser o grande diferencial da Shein como marca, como ela é muito cobrada por isso, o tema não deixa de ser considerado, a fim de gerenciar seus recursos intangíveis como reputação e imagem (Carrillo & Castillo, 2021). Trata-se, afinal, de um discurso de RSE plástico e estruturado tal qual é esperado de grandes marcas como a Shein, onde todos os aspectos cobrados são contemplados, mesmo que isso ocorra sem profundidade e com pouco espaço para verificação de dados. Além disso, metas aquém da urgência esperada são apresentadas como grandiosas e progressos modestos são supervalorizados. O que se sente é que os compromissos ali postos foram firmados mais para se dizer que existe uma preocupação, mas esta não demonstra possibilidade real de mudança concreta e rápida — características que evidenciam um possível caso de *greenwashing* direto (Pizzetti et al., 2019). Assim, a Shein acaba por fazer pouco, mas comunicar como se muito fizesse. Esse pouco certamente é melhor do que nada, mas dificilmente será suficiente em um cenário de emergência climática, ambiental e social.

Para além do discorrido nestas páginas, os resultados dessa investigação nos conduzem a novos questionamentos. Será que práticas e discursos tendem a ser inversamente proporcionais? Ou seja, será que quem mais faz, menos comunica, e quem mais comunica, menos faz? Será que diante das pressões corporativas, amplificar feitos é mais importante do que efetivamente executá-los? Será que não é justamente quem mais faz que se preocupa menos em comunicar?

As demandas postas sobre as empresas a nível social, ambiental, econômico e corporativo estão refletidas na sua comunicação. E essa comunicação será, invariavelmente, constituída de mensagens produzidas e formatadas a partir de interesses particulares múltiplos (Pérez, 2012). Urgências são endereçadas pelas empresas a partir de lentes diversas e enfoques variados, e escolher o que será comunicado, e como, passa por decidir que espaço cada demanda vai ocupar na estratégia da organização. Ao mesmo tempo, por mais genuínos que sejam os objetivos de evoluir em prol da RSE e contribuir com a longevidade da vida humana na Terra, e por mais eficientes que sejam as ações nesse sentido, não se pode ignorar que a saúde do negócio e sua lucratividade sempre virão primeiro. Entretanto, mesmo que ocupem uma posição secundária, a sustentabilidade e a responsabilidade social ainda se fazem presentes, reverberam imaginários, constroem sentidos, condicionam comportamentos sociais e multiplicam possibilidades e ações concretas. Além disso, se olharmos para a comunicação de RSE como uma demanda que parte especialmente da Geração Z como consumidora, é justo afirmar que de modo geral, ela é contemplada, somada a grandes esforços de presença digital e reafirmação de marca. Caberá, entretanto, ao olhar crítico de cada consumidor para avaliar se a maneira como essa sustentabilidade é comunicada será satisfatória e suficientemente transformadora.

Inevitavelmente, para além do que se comunica — o foco desse estudo —, também precisamos olhar para aquilo que se faz. Considerando que o modelo de negócio do *fast fashion,* nos moldes já conhecidos, está posto e vigora com altas margens de sucesso, as reais chances de ele deixar de existir no futuro próximo são quase nulas. Nesse caso, talvez a saída esteja mais relacionada ao seu ajuste do que à sua aniquilação. Adaptar processos, realidades e formas de fazer *fast fashion*, recalcular a rota diante das necessidades impostas a partir da lente da RSE e do desenvolvimento sustentável tem se mostrado um caminho possível — e esta investigação reitera isso. Ou seja, ainda há o que ser feito para aliviar uma realidade já tão dura, mas para isso é preciso boa vontade, boa-fé e prioridade. Se este caminho de adaptação virá a ser suficiente para a humanidade, apenas o tempo dirá.

REFERÊNCIAS

Aftab, M. A., Yuanjian, Q., Kabir, N., & Barua, Z. (2018). Super responsive supply chain: The case of Spanish fast fashion retailer Inditex-Zara. *International Journal of Business and Management, 13*(5), 212–227. https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n5p212

Aji, H., & Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: Perceived consumer skepticism. *International Journal of Business and Information, 10*(4), 433–468.

Argenti, P., Howell, R., & Beck, K. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review, 46*(3), 83–89.

Baldissera, R., & Mourão, I. (2015). Comunicação organizacional para a sustentabilidade: Os relatórios de sustentabilidade GRI. *Anais do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 1–15.

Balonas, S. (2014). Olhar o público interno: O fator crítico nas estratégias de responsabilidade social. In T. Ruão, R. Freias, P. Ribeiro, & P. Salgado (Eds.), *Comunicação organizacional e relações públicas: Horizontes e perspetivas. Relatório de um debate* (pp. 73–86). Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade/Universidade do Minho.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads.). Edições 70.

Barroso, E. P., Freitas, E. S. L., & Tuna, S. G. (2013). Serralves: Um museu em estado de site. In A. Fidalgo & J. Canavilhas (Eds.), *Comunicação digital: 10 anos de investigação* (pp. 181–208). Livros Labcom.

Baudrillard, J. (2014). *A sociedade de consumo* (A. Morão, Trad.). Edições 70. (Trabalho original publicado em 1970)

Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 5*(19), 218–229. https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218

Brønn, P. S. (2021). Strategic communication requires strategic thinking. In S. Balonas, T. Ruão, & M.-V. Carrillo (Eds.), *Strategic communication in context: Theoretical debates and applied research* (pp. 213–231). UMinho Editora/CECS. https://doi.org/10.21814/uminho.ed.46.2

Cabestré, S. A., Graziadei, T. M., & Polesel Filho, P. (2008). Comunicação estratégica, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental: Um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos. *Conexão—Comunicação e Cultura, 7*(13), 1–20.

Calado, S. D. S., & Ferreira, S. D. R. (2005). *Análise de documentos: Método de recolha e análise de dados*. Didáctica das Ciências – Mestrado em Educação.

Calixto, L. (2013). A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: Um estudo comparativo. *Revista de Administração, 48*(4), 828–842. https://doi.org/10.5700/rausp1124

Câmara, L. M. A. (2023). Uma base para os pilares ESG: Indicadores e regulamentação com ferramentas para superar o greenwashing. *Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, 3*(6), 99–113. https://doi.org/10.58899/TCE-GO.v3i6-art08

Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista brasileira de enfermagem*, *57*, 611-614.

Carrillo, M.-V., & Castillo, A. (2021). Strategic communication and the Toms case: Aligning business strategy with strategic communication. In S. Balonas, T. Ruão, & M.-V. Carrillo (Eds.), *Strategic communication in context: Theoretical debates and applied research* (pp. 213–231). UMinho Editora/CECS. https://doi.org/10.21814/uminho.ed.46.10

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational Dynamics, 44*(2), 87–96. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002

Castells, M. (2002). *La dimensión cultural de internet*. Instituto de Cultura: Debates culturales/UOC/Ajuntament de Barcelona.

Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro, M. M. K. (2014). Análise de conteúdo: Considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação & Sociedade: Estudos, 24*(1), 13–28.

Ceretta, S. B., & Froemming, L. M. (2011). Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. *Revista Administração em Diálogo, III*(2), 15–24.

Chizzotti, A. (2001). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (2ª ed.). Cortez.

Chouprina, N. V. (2014). Characteristics of fast fashion concept in fashion industry. *Fibres and Textiles, 1*, 29–33.

Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management, 32*(8), 367–376. https://doi.org/10.1108/09590550410546188

Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*.

Comissão Europeia. (2025, 8 de março). *Comissão Europeia*. https://commission.europa.eu/index_pt

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Almedina.

Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). Estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação, 15*(1), 221–243.

Crofton, S., & Dopico, L. (2007). Zara-Inditex and the growth of fast fashion. *Essays in Economic & Business History, 25*, 41–54.

de Gregori, I. C. S., & Maier, J. P. (2023). O modelo de produção fast fashion na ótica da sustentabilidade. *Veredas do Direito – Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, 20*, e202414. https://doi.org/10.18623/rvd.v20.2414

Driebusch, C., & Lu, S. (2023, 28 de novembro). Fast-fashion giant Shein files to go public. *The Wall Street Journal*. https://www.wsj.com/business/fast-fashion-giant-shein-files-to-go-public-30a97410

Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up?* (pp. 1–16). Routledge.

Esposti, P. D., Mortara, A., & Roberti, G. (2024). Unsustainable fashion: SHEIN and the fast fashion consumption model. *Italian Sociological Review, 14*(3), 929–951. https://doi.org/10.13136/isr.v14i3.822

Farrer, J. (2011). Remediation: Discussing Fashion Textiles Sustainability. *Shaping Sustainable Fashion*, pp. 19-33. Earthscan.

Fashion Revolution. (2023). *Fashion transparency index 2023*. https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fashion_transparency_index_2023_pages?fr=xKAE9_zU1NQ

Fox, T., Ward, H., & Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study*. World Bank.

Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In W. C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter (Eds.), *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173–178). Springer. (Trabalho original publicado em 1970). https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14

Giacomini Filho, G., & Novi, L. T. (2011). Comunicação organizacional: Transformações frente ao paradigma da sustentabilidade. *Líbero, 14*(28), 109–118.

Ghemawat, P., & Nueno, J. L. (2003). *Zara: Fast fashion*. Harvard Business School School Case 703-497.

The Global Compact. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. Swiss Federal Department of Foreign Affairs/United Nations.

Godinho, C. D. C. (2022). *A sustentabilidade ambiental na indústria da moda: As identidades do slow fashion e do fast fashion* (Tese de doutoramento, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social). Repositório Científico.

Gollo, S. S., Silva, A. F. da, Rosa, K. C. da, & Bottoni, J. (2019). Comportamento de compra e consumo de produtos de moda da geração Z. *Brazilian Journal of Development, 5*(9), 16544–16560. https://doi.org/10.34117/bjdv5n9-058

Gomes, S. V., Fagury, T. R. R., Souza, K. M., & Pereira, S. C. S (2012). Site institucional da Secretaria de Saúde de Goiânia como comunicação estratégica. *XIX Prêmio Expocom – Exposição da Pesquisa Experimental em Comunicação.*

Gonçalves, G., & Elias, H. (2013). Comunicação estratégica: Um jogo de relações e aplicações. In A. Fidalgo & J. Canavilhas (Eds.), *Comunicação digital: 10 anos de investigação* (pp. 133–147). Livros Labcom.

Global Reporting Initiative. (2025). *Standards*. GRI. https://www.globalreporting.org/standards/

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Lucerna.

Gwilt, A., & Rissanen, T. (2011). *Shaping sustainable fashion: Changing the way we make and use clothes*. Earthscan.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication, 1*(1), 3–35. https://doi.org/10.1080/15531180701285244

Heinberg, R. (2010). What is sustainability? In R. Heinberg & D. Lerch (Eds.), *The post carbon reader: Managing the 21st century's sustainability crises* (pp. 13–20). Watershed Media.

H&M Group. (2025a). *About us: Our history*. https://hmgroup.com/about-us/history/

H&M Group. (2025b). *Sustainability.* https://hmgroup.com/sustainability/

H&M Group. (2025c). Annual & sustainability report 2024. https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2025/03/HM-Group-Annual-and-sustainability-report-2024.pdf

Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (Eds.). (2015). *The Routledge handbook of strategic communication* (2.ª ed.). Routledge.

Inditex. (2025a). *History*. https://www.inditex.com/itxcomweb/en/group/history

Inditex. (2025b). *Sustainability.* https://www.inditex.com/itxcomweb/es/en/sustainability#overview

Inditex. (2025c). Consolidated statement of non-financial information and sustainability information 2024. https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/d6d06b5c-4a2f-431d-915f-ce8ca9e95181/Sustainabilityreport2024.pdf?t=1756810205890

Kreitlon, M. P. (2004). A ética nas relações entre empresas e sociedade: Fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD*, 1–15.

Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is sustainability? *Sustainability*, *2*(11), 3436-3448. https://doi.org/10.3390/su2113436

Lipovetsky, G. (2009). *O império do efêmero* (M. L. Machado, Trad.). Companhia das Letras. (Trabalho original publicado em 1987)

Lobo, A. C. (2017). *A importância das estratégias de comunicação nas marcas fast fashion: Estudo de caso Zara vs H&M* (Dissertação de mestrado, Universidade do Minho). RepositóriUM. https://hdl.handle.net/1822/59106

Lopes, A. R. N., Sobral, E. F. M., Melo, F. J. C. de, Amorim, B. P., & Guimarães Junior, D. S. (2025). O modelo fast fashion e a percepção de sustentabilidade dos consumidores da geração Z. *Revista de Gestão e Secretariado, 16*(1), e4496. https://doi.org/10.7769/gesec.v16i1.4496

Lucietti, T. J., Trierweiller, A. C., Ramos, M. S., Soratto, R. B., Maciel, C. E., & Vefago, Y. (2018). O upcycling como alternativa para uma moda sustentável. *Advances in Cleaner Production, Proceedings of the 7th International Workshop*.

Maffezzolli, E. C. F., & Boehs, C. G. E. (2008). Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. *Revista da FAE, 11*(1), 95–110.

Marx, C. A. (2023). A nova governança pública e os princípios ESG. *Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, 3*(6), 115–125. https://doi.org/10.58899/TCE-GO.v3i6-art09

Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics, 45*(1–2), 109–120. https://doi.org/10.1023/A:1024128730308

Monteiro, J. C. S. (2020). TikTok como novo suporte midiático para a aprendizagem criativa. *Revista Latino-Americana de Estudos Científicos, 1*(3), 5–20.

Nagai, R. A. (2023). Temas emergentes em ESG: Uma revisão da literatura. *Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, 3*(6), 127–139. https://doi.org/10.58899/TCE-GO.v3i6-art10

Nguyen, T. (2021, 14 de junho). *SHEIN is the future of fast fashion. Is that a good thing?* Vox. https://www.vox.com/the-goods/22573682/shein-future-of-fast-fashion-explained

Nohl, A.-M. (2023). Brundtland Commission. In F. Fava & A. P. F. Lorenzini (Eds.), *Handbook of the Anthropocene: Humans between heritage and future* (pp. 1593–1597). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25910-4_259

Pazienza, M., de Jong, M., & Schoenmaker, D. (2022). Clarifying the concept of corporate sustainability and providing convergence for its definition. *Sustainability, 14*(13), 1–18. https://doi.org/10.3390/su14137838

Pérez, A. R. (2012). El estado del arte en la comunicación estratégica. *Mediaciones Sociales, (10)*, 137–168. https://doi.org/10.5209/rev_meso.2012.n10.39684

Pinheiro Filho, F. F., & Ferreira, A. N. A. (2024). Sistemas de moda e consumo geracional: Geração Z, consumo e identidade. *Revista Multidisciplinar, 37*(1), 174–191.

Pizzetti, M., Gatti, L., & Seele, P. (2021). Firms talk, suppliers walk: Analyzing the locus of greenwashing in the blame game and introducing 'vicarious greenwashing.' *Journal of Business Ethics, 17*, 21–38. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04406-2

Quiroz, N. T. (2020). TikTok: La aplicación favorita durante el aislamiento. *Revista Argentina de Estudios de Juventud*, (14), e044. https://doi.org/10.24215/18524907e044

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (J. M Marques, J. A. Mendes, & M. Carvalho, Trads). Gradiva. (Trabalho original publicado em 1995)

Ramos, P. É. G. T., & Martins, A. O. (2018). Reflexões sobre a rede social Instagram: Do aplicativo à textualidade. *Texto Digital, 14*(2), 117–133. https://doi.org/10.5007/1807-9288.2018v14n2p117

Recuero, R. C. (2005). Redes sociais na internet: Considerações iniciais. *E-Compós, 2*. https://doi.org/10.30962/ec.28

Rêgo, S. I. R. A. (2023). *Comunicação para a sustentabilidade: a influência do consumo consciente na comunicação corporativa em tempo Covid-19* (Tese de doutoramento, Universidade do Minho, Portugal).

Robic, A. R., & Frederico, E. (2008). Fast fashion: Um estudo das bases teóricas. *Anais do IV Colóquio de Moda.*

Ruiz-Blanco, S., Romero, S., & Fernandez-Feijoo, B. (2021). Green, blue or black, but washing: What company characteristics determine greenwashing? *Environment, Development and Sustainability, 24*, 10268–10290. https://doi.org/10.1007/s10668-021-01602-x

Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação. Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Seibel, V. M., & de Gregori, I. C. S. (2020). Fashion Revolution como movimento ambientalista de justiça ambiental: Uma análise sob a ótica do direito ao ambiente ecologicamente equilibrado. *Revista Digital Constituição e Garantia de Direitos, 12*(2), 194–209. https://doi.org/10.21680/1982-310X.2019v12n2ID19020

Solino, L. J. S., González, M. O. A., Siqueira, M. E. M., & Nascimento, W. A. (2015). Fast-fashion: Uma revisão bibliográfica sistemática e agenda de pesquisa. *Revista Produção Online, 15*(3), 925–948. https://doi.org/10.14488/1676-1901.v15i3.1947

Shen, B. (2014). Sustainable fashion supply chain: Lessons from H&M. *Sustainability, 6*(9), 6236–6249. https://doi.org/10.3390/su6096236

Shein Group. (2025a). *Our Impact.* https://www.sheingroup.com/our-impact/

Shein Group. (2025b). 2024 Sustainability and social impact report. https://www.sheingroup.com/wp-content/uploads/2025/06/SHEIN-2024-Sustainability-and-Social-Impact-Report-Final-14-June.pdf

Svendsen, L. (2010). *Moda: Uma filosofia* (M. L. X. de A., Borges, Trad.). Schwarcz-Companhia das Letras. (Trabalho original publicado em 2004)

Tai, F.-M., & Chuang, S.-H. (2014). Corporate social responsibility. *iBusiness, 6*(3), 117–130. https://doi.org/10.4236/ib.2014.63013

United Nations. (2025). *The 17 goals*. https://sdgs.un.org/goals

van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication, 12*(4), 367–381. https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240

Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ, 20*(5), 383–386.

Vieira, J., & Gonçalves, P. R. (2014). Comunicação para a sustentabilidade das organizações. In T. Ruão, R. Freitas, P. Ribeiro, & P. Salgado (Eds.), *Comunicação organizacional e relações públicas: Horizontes e perspetivas. Relatório de um debate* (pp. 116–129). Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade/Universidade do Minho.

Vollero, A., Palazzo, M., Siano, A., & Elving, W. J. (2016). Avoiding the greenwashing trap: Between CSR communication and stakeholder engagement. *International Journal of Innovation and Sustainable Development, 10*(2), 120–140. https://doi.org/10.1504/IJISD.2016.075542

McFall-Johnsen, M. (2020, 31 de janeiro). *These facts show how unsustainable the fashion industry is*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/agenda/2020/01/fashion-industry-carbon-unsustainable-environment-pollution/

World Economic Forum. (2024, 11 de janeiro). *Stakeholder metrics initiative: Over 150 companies implement sustainability reporting metrics*. https://www.weforum.org/impact/stakeholder-capitalism-reporting-metrics-davos2024/

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2.ª ed, D. Grassi, Trad.). Bookman. (Trabalho original publicado em 1994)

Zadek, S. (2007). The path to corporate responsibility. In W. C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter (Eds.), *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 159–172). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_13

ANEXOS

Anexo 1 – Instagram Zara: Categoria Preservação Ambiental

Data (2024)	Texto da Publicação	Texto da Legenda
15 de agosto	n/a	*"CIRC X ZARA. Descubra a coleção mais recente do nosso Sustainability Innovation Hub, onde estamos focados em utilizar novas tecnologias, materiais e processos para limitar nosso impacto. Nossa colaboração com a Circ, que começou em 2023, exemplifica nosso compromisso compartilhado em impulsionar escala, inovação e novas tecnologias de reciclagem em nossa indústria. A Circ desenvolveu uma tecnologia que cria novos materiais a partir de resíduos têxteis, separando as matérias-primas originais, visando reduzir o consumo de matérias-primas virgens para a produção de tecidos. #inovação"*
23 de outubro	*"Você está pronto para a experiência Zara Pre-owned? Agora você pode reparar, doar, revender ou comprar em segunda mão as roupas. Aquela jaqueta que rasgou, você pode consertar. O casaco que você não precisa, você pode revender. Aquela camiseta que você não está vestindo? Você pode doá-la. Disponível agora nos Estados Unidos e em países Europeus selecionados. Mais mercados em breve."*	*"Como parte do nosso compromisso com a circularidade, queremos ajudar nossos clientes a estender a vida útil de seus produtos. Com esse objetivo em mente, criamos a Zara Pre-owned, uma plataforma que permite que você conserte, doe, revenda ou compre roupas de segunda mão."*

Anexo 2 – Instagram Shein: Categoria Preservação Ambiental

Data (2024)	Texto da Publicação	Texto da Legenda
17 de julho	*"Você já se perguntou como algumas de suas peças Shein favoritas são feitas? Dê uma olhada nos bastidores em SHEIN 101. Para criar alguns de nossos estilos exclusivos impressos, a Shein usa uma tecnologia chamada impressão por transferência térmica digital. Os processos típicos de impressão de tecidos podem usar muita e muita água, mas com a impressão por transferência térmica digital, nenhuma água é necessária. Isso dá aos nossos designers, como nossa coleção recente, Shein X Gawx, a capacidade de liberar sua criatividade em grande escala com uma pegada hídrica muito menor. Além disso, economizar recursos significa preços acessíveis para você. Uma maneira de avançarmos em direção a um futuro da moda mais sustentável é investindo nessas técnicas modernas de produção. Para saber mais, visite sheingroup.com"*	*"Descubra a magia da Impressão por Transferência Térmica Digital (DTP) - da arte abstrata ao grafite, essa tecnologia de desperdício zero de água dá vida à criatividade no tecido! Artistas gráficos conseguem criar designs únicos e vibrantes com uma pegada hídrica menor em comparação aos métodos tradicionais de serigrafia. Saiba como a SHEIN está usando nosso modelo sob demanda de pequenos lotes para produzir designs incríveis enquanto apoia artistas talentosos, como nossa colaboração com SHEIN x GAWX. Explore mais no link na bio! #SHEIN101"*
21 de setembro	*"Materiais resgatados. Nossos designers estão em uma missão para resgatar tecidos de estoque morto de alta qualidade, criando estilos de edição limitada que você vai adorar com um menor impacto ambiental! Reaproveitar esses materiais não utilizados apoia uma economia de moda mais circular, ao mesmo tempo em que conserva novos recursos."* *"Regracell® Recycled Viscose. Escolher fibras recicladas também é uma ótima alternativa! Esta coleção apresenta vários estilos feitos com a tecnologia de fibra Regracell®, uma inovação que substitui a polpa de madeira tradicional por 50% de tecidos reciclados para um tecido incrivelmente macio e respirável."* *"Fibras seguras para florestas. Você sabia que algumas fibras vêm de árvores? Com isso em mente, nossos designers da SheinX selecionaram materiais usando fibras de produtores com práticas de fornecimento*	*"Na SHEIN, estamos sempre evoluindo! Nossa iniciativa #evoluSHEIN by Design tem como objetivo trazer a você peças que expressem seu estilo único com impacto positivo em mente. Desde o uso de fibras recicladas e materiais resgatados até a oferta de tamanhos inclusivos e preços acessíveis, confira nossa mais recente coleção #evoluSHEINXAnitta para ver como oito designers #SHEINX imaginam uma moda ousada, energética e responsável que seja acessível a todos #SHEIN101"*

Data (2024)	Texto da Publicação	Texto da Legenda
	verificadas que reduzem o risco para florestas antigas e ameaçadas."	
18 de outubro	*"Se você é um comprador online, provavelmente notou que seus itens podem chegar com muitas embalagens. Essas sacolas ajudam a proteger suas peças para que cheguem com segurança. Mas, na Shein, estamos trabalhando para continuar a aumentar o número de nossas marcas usando materiais reciclados para nossas embalagens de envio. Na verdade, nossas roupas Cozy Pixies, MOTF e evoluSHEIN by Design são enviadas em sacolas plásticas usando plástico de polietileno reciclado 100% certificado pela GRS. E assim que receber seu pacote, seja criativo e reutilize-os repetidamente, para armazenamento, viagem e muito mais. Mostre-nos como você está sendo criativo com suas sacolas Shein. Saiba mais sobre nossos esforços de sustentabilidade em sheingroup.com."*	*"Já reparou na embalagem dos seus pedidos online? Na SHEIN, estamos trabalhando para aumentar o número de marcas que usam materiais reciclados para envio. Cozy Cub, MOTF e #evoluSHEIN by Design já enviam em sacos plásticos feitos com plástico P.E. reciclado 100% certificado pela GRS! Depois de receber o seu, seja criativo — reutilize-o para armazenamento, viagem e muito mais. Mostre-nos suas ideias! #SHEINsustainability #ReuseWithSHEIN #SHEIN101"*
25 de outubro	*"Estamos animados por ter nossos primeiros estilos feitos com Regracell® Viscose Reciclada, uma fibra que está ajudando a resolver o problema dos resíduos têxteis. Enquanto a viscose é tradicionalmente feita com polpa de madeira de árvores, a Regracell® é feita de polpa de madeira certificada pelo FSC de florestas gerenciadas de forma sustentável combinada com 50% de fibras têxteis recicladas, como restos de sala de corte e resíduos pós-consumo, como roupas manchadas, danificadas ou velhas. Usar tecidos reciclados para produzir este material significa que cortamos menos árvores em comparação com a viscose convencional feita inteiramente com recursos de madeira virgem. E estamos encontrando novos usos para resíduos têxteis que, de outra forma, iriam para o aterro ou incinerador. O resultado é que você poderá desfrutar de belos estilos com uma sensação luxuosa feitos com fibras Regracell® incrivelmente macias e respiráveis. Tudo isso enquanto nos ajuda a avançar em direção a um futuro de moda mais circular. Saiba mais sobre nossa*	*"Na SHEIN, estamos tornando a moda mais inteligente! Com fibras Regracell®, estamos transformando resíduos têxteis em tecidos macios e respiráveis que você vai adorar. Explore a coleção — link na bio! #SHEIN101"*

Data (2024)	Texto da Publicação	Texto da Legenda
	jornada de moda circular em sheingroup.com."	
22 de novembro	*"Dia Mundial dos Têxteis Circulares: nosso compromisso. Em 2022, a Shein se juntou ao compromisso do WCTD para ajudar a indústria da moda a avançar em direção a um sistema têxtil totalmente circular até 2050. Estamos adotando soluções e tecnologias mais inovadoras para reduzir o desperdício em nossas operações. Deslize para ver o progresso que estamos fazendo!"* *"Fechando o Ciclo do Desperdício Têxtil. Estamos explorando maneiras de reduzir o desperdício em todos os processos de produção de mais peças da Shein; desde pesquisar maneiras de escalar a reciclagem de poliéster até desenvolver coleções evoluSHEIN by Design que usam materiais como tecidos de estoque morto e fibras Regracell feitas de 50% de restos de algodão reciclado."* *"Shein Exchange. A plataforma de revenda de cliente para cliente no aplicativo da Shein foi lançada pela primeira vez nos EUA em 2022. Desde então, ela se expandiu para o Reino Unido, França e Alemanha, ajudando a manter mais roupas Shein nos armários e dando aos nossos clientes uma maneira mais fácil de comprar Shein de segunda mão!"*	*"Nosso compromisso com o Dia Mundial dos Têxteis Circulares! Na SHEIN, estamos trabalhando para um futuro em que a moda seja totalmente circular até 2050. De soluções inovadoras de reciclagem têxtil ao design de coleções com materiais como tecidos de estoque morto e fibras Regracell®, cada passo conta na redução do desperdício. Além disso, você pode dar uma segunda vida aos seus itens usados no SHEIN Exchange — agora disponível nos EUA, Reino Unido, França e Alemanha! #SHEIN101"*
13 de dezembro	*"Você é como eu e adora mudar seu guarda-roupa para a estação? Eu também adoro brechós e odeio desperdício, e é por isso que sou realmente uma grande fã do Shein Exchange. O Shein Exchange é a plataforma própria da Shein onde você pode listar itens e vender para outras Sheinistas nos EUA, assim como você. Tudo aqui no aplicativo Shein. É super fácil comprar e vender peças Shein usadas. Além disso, ele tem todos os detalhes dos itens que você comprou antes, permitindo criar um anúncio em 30 segundos. E comprar itens Shein de segunda mão é uma ótima maneira de fazer bons negócios em designs usados. Ao oferecer uma*	*"Desde 2022, a SHEIN Exchange vem facilitando a compra e venda de peças SHEIN usadas, com mais de 4,2 milhões de novos usuários e mais de 115 mil itens listados nos EUA no ano passado. Saiba mais no link na bio! #SHEIN101"*

Data (2024)	Texto da Publicação	Texto da Legenda
	plataforma para vender suas roupas usadas e fazer com que os itens de segunda mão de outra pessoa sejam seus, estamos ajudando a garantir que mais roupas continuem sendo amadas e usadas, mantendo-as no armário por mais tempo. Só porque você cansou daquele vestido de verão em Chicago, não significa que ele não ficaria ótimo em mim aqui em Los Angeles! O Shein Exchange está disponível nos EUA e em alguns países da Europa e, desde que foi lançado em 2022, continua crescendo. Com milhões de usuários e todos os estilos diferentes anunciados, o que você está esperando? Vá conferir."	
27 de dezembro	*"'Eu me sinto inspirada na natureza. A beleza está em todo lugar. Eu quero recriar isso, como esse padrão. Eu sou do México, então isso me inspirou mais nas coleções sobre Frida Kahlo, especialmente.' Shein X colabora com artistas como Isala para criar estampas únicas e originais para as coleções Shein. E cada estampa é um reflexo claro da história dos artistas que as deram vida. 'Minha coleção é muito feminina. Eu a desenhei à mão e imprimi os elementos para as estampas da coleção. E temos frutas brasileiras, flores brasileiras, tudo junto.' A inovação da Shein dá vida a essas estampas vibrantes por meio de tecnologia de ponta, a Impressão por Transferência Térmica Digital. Esse método de impressão faz com que as visões de nossos designers se tornem realidade, ao mesmo tempo em que economiza uma quantidade impressionante de água. Para efeito de comparação, os métodos convencionais exigem quase meia tonelada de água para imprimir apenas 100 metros de tecido, mas o processo da Shein não requer água. 'É incrível como a Shein está cuidando de todos os tópicos para que você possa fazer suas coisas, como criar arte e design, e não precise se preocupar com a fabricação. É incrível para nós como designers.'"*	*"@sheinx__official artistas como Isela transformam suas histórias em estampas originais e deslumbrantes e nós as damos vida com desperdício zero de água! Graças à nossa inovadora impressão digital por transferência térmica, estamos economizando meia tonelada de água por 100 metros de tecido em comparação aos métodos tradicionais. O estilo sustentável nunca pareceu tão bom! Explore a arte e a tecnologia por trás de nossas coleções #SHEINX no link na bio. #SHEIN101"*

Anexo 3 – Instagram Shein: Categoria Cadeia Produtiva

Data (2024)	Texto da Publicação	Texto da Legenda
9 de agosto	*"Na Shein, queremos misturar moda com inovação, e isso vale para tudo, desde nosso aplicativo até a forma como nossos produtos são feitos. No Centro de Inovação para Fabricação de Vestuário da Shein, estamos modernizando a forma como as roupas são feitas, desenvolvendo novos métodos e ferramentas para acelerar a produção, melhorar a consistência e reduzir o desperdício. Em 2023, a Shein registrou 10 patentes para novas ferramentas e tecnologias, aumentando nossa eficiência em mais de 40%. Além disso, compartilhamos essas ferramentas com nossos fornecedores e oferecemos treinamento para desenvolver talentos em nossa cadeia de suprimentos. Nunca paramos de evoluir, e isso significa que você pode ficar ainda mais confiante cada vez que fizer uma compra na Shein, obtendo preços acessíveis em moda de qualidade."*	*Na SHEIN, estamos misturando moda com inovação. Nosso Centro de Inovação para Fabricação de Vestuário registrou 10 patentes em 2023, reduzindo o desperdício, melhorando a qualidade e aumentando a eficiência em 40%. Estamos revolucionando a produção para entregar o melhor valor a cada compra. Saiba mais no link na bio! #SHEIN101*
30 de agosto	*"Não importa se você canaliza uma vibe hippie, uma estética mais punk rock ou está tendo um momento J-fashion, nossa marca Romwe tem designs que se adaptam ao seu estilo único. Para gráficos de alta qualidade com paletas de cores complexas e detalhes intrincados, a melhor técnica de produção é a impressão direta na peça. Usando uma impressora jato de tinta, borrifamos o design diretamente no tecido com tinta à base de água e o curamos depois para um efeito duradouro, uso após uso. E como a tinta penetra diretamente nas fibras, a arte parece parte da peça e não apenas um adesivo rígido colado em cima. O resultado? Designs de qualidade que são macios e mais confortáveis na sua pele. Essa técnica de impressão é ótima para testar várias novas ideias criativas em pequenos lotes. É assim que o modelo de negócios inovador sob demanda da Shein sempre consegue manter as coisas frescas e acessíveis. Começamos fazendo apenas 100 a 200 peças de cada design. Se você gosta,*	*"Qualidade encontra inovação com a impressão direta na peça — nosso método para criar designs suaves e detalhados que parecem parte do tecido. E graças ao nosso modelo de produção sob demanda, fazemos apenas o que você ama, nos ajudando a reduzir o desperdício e mantendo os novos estilos no ponto. Descubra como funciona em http://spr.ly/6175mm9JD #SHEIN #FreshDesigns #OnDemandProduction #SustainableFashion #SHEIN101"*

Data (2024)	Texto da Publicação	Texto da Legenda
	estamos animados para fazer mais. E se não, passamos para o próximo grande design. Isso nos ajuda a reduzir o desperdício e repassar essas economias para você. Com as estampas direto na peça da Romwe, você certamente encontrará novas maneiras de se empoderar com a autoexpressão. Saiba mais em sheingroup.com."	

Anexo 4 – Instagram Shein: Categoria Impacto Social

Data (2024)	Texto da Publicação	Texto da Legenda
6 de setembro	*"À medida que o verão chega ao fim, aproveitamos o momento para celebrar nosso compromisso com os pais trabalhadores e suas famílias. Pelo quarto ano consecutivo, o programa de acampamento de verão da Shein deu aos pais um recurso incrível para que seus filhos se divertissem e aprendessem muito durante as férias escolares. O acampamento de verão deste ano foi sobre criar memórias, desde dias de esportes de campo a excursões ao museu de ciências. A Shein ofereceu uma variedade de atividades emocionantes adaptadas a diferentes interesses e faixas etárias, dando às crianças a chance de aprender e fazer novos amigos. Tudo isso enquanto passavam um tempo de qualidade perto do local de trabalho de seus pais. Começando em 2021 com apenas 20 crianças de 16 famílias, aumentamos o programa e estendemos esse benefício aos funcionários para 20 de nossos parceiros fornecedores, oferecendo oportunidades para que ainda mais famílias participem da diversão este ano. Porque na Shein, sabemos a importância de cuidar das comunidades que alcançamos, e isso inclui pais trabalhadores e suas famílias. É por isso que estamos comprometidos em apoiar nossos parceiros da cadeia de suprimentos, não apenas nos negócios, mas na vida. Pela construção de relacionamentos fortes e duradouros, um verão de cada vez. Saiba mais sobre como a Shein está fortalecendo as comunidades que alcançamos em sheingroup.com."*	*"Estamos comemorando outro acampamento de verão bem-sucedido com nossas famílias da cadeia de suprimentos! Este ano, expandimos de 16 para 200 famílias, oferecendo excursões, workshops culturais e muito mais. Na SHEIN, sabemos a importância de cuidar dos pais trabalhadores e suas famílias em nossas comunidades. Portanto, o suporte aos nossos parceiros da cadeia de suprimentos vai além dos negócios. Aqui está a criação de memórias duradouras e conexões fortes. #SHEIN101*
20 de setembro	*"A Shein está comprometida com mais do que apenas um ótimo estilo. Também estamos nos concentrando em causar um impacto social positivo. E estamos estendendo o suporte às nossas comunidades. Prometemos reservar até 35 milhões de dólares nos próximos cinco anos para ajudar mulheres, jovens e pessoas em comunidades desfavorecidas a atingirem*	*"Continuamos a fazer a diferença por meio da nossa colaboração com seis afiliados locais da Dress for Success em quatro países, ajudando esses afiliados a apoiar suas comunidades locais e capacitando mulheres a alcançar independência econômica com ferramentas e recursos e prosperar no trabalho e na vida. Saiba mais no link na bio! #SHEIN101"*

Data (2024)	Texto da Publicação	Texto da Legenda
	seu potencial máximo. Uma de nossas colaborações de longa data é com afiliadas locais da Dress for Success, uma organização que capacita mulheres a alcançar independência econômica ao fornecer roupas profissionais, ferramentas de desenvolvimento de carreira e uma rede de suporte. Em colaboração com a equipe da Dress for Success da Grande Londres, lançamos uma coleção plus size sob medida para fornecer roupas profissionais a um preço acessível para mulheres de todos os formatos e tamanhos. Nossa colaboração ficou ainda mais forte. A Shein expandiu seu trabalho com a Dress for Success para mais afiliadas locais em quatro países, incluindo as cidades americanas de Chattanooga e Indianápolis. Juntas, estamos ajudando mais mulheres a construir confiança e ter sucesso no local de trabalho. Tudo isso faz parte do nosso compromisso com o impacto social e o empoderamento das comunidades."	
8 de novembro	*"Este ano marca o 13º aniversário da Shein, então, é claro, adoramos comemorar em todo o mundo. De Los Angeles ao Brasil, Turquia, Cingapura, México, Londres e por toda a Europa. Isso mesmo, estamos em todos os lugares. Os colegas da Shein estão ajudando a apagar as velas de aniversário. E cada escritório faz sua própria iniciativa para marcar o dia especial. Em Los Angeles, adoramos dar um show, então fizemos exatamente isso com um desfile de moda apresentando estilos da nossa iniciativa EvoluSHEIN by Design. Além disso, organizamos uma troca de roupas para dar uma nova vida a roupas usadas. Enquanto isso, em Guangzhou, realizamos um dia de jogos, incluindo alguns para testar nosso conhecimento sobre as iniciativas de sustentabilidade da Shein. Neste Dia da Shein, não estamos apenas comemorando mais um ano de moda, estamos celebrando nossa comunidade global e nosso compromisso em tornar a beleza da moda acessível a todos."*	*"A SHEIN comemorou seu aniversário em nossos escritórios no mundo todo! De Los Angeles a Sydney, nossas equipes se uniram para marcar a ocasião e continuar trabalhando em direção à nossa missão: tornar a beleza da moda acessível a todos. Que venham muitos mais anos de estilo e comunidade! #SHEIN101"*

Data (2024)	Texto da Publicação	Texto da Legenda
15 de novembro	*"Shein X é sobre sua criatividade, sua própria persona, sua própria marca. O Shein X Global Challenge 2024 reuniu o vencedor e os finalistas aqui em Cingapura para mostrar suas criações finalizadas na passarela. 'Como você sabe, esta é uma plataforma global. Ela mudou minha mente e meu mundo de uma maneira muito boa.' 'Um dia eu estava desenhando e no dia seguinte, o grande desfile. Foi como um sonho que se tornou realidade.' 'Nosso Programa de Incubadora de Designers Shein X continua a fornecer oportunidades únicas para que eles enriqueçam e avancem em suas carreiras avaliando uma base global de consumidores e participando de novas iniciativas emocionantes. Fiéis à nossa pegada global, há peças Shein X de todo o mundo em exibição esta noite, incluindo da Albânia, Brasil, França, México, Itália, Turquia, Reino Unido e EUA.' O Programa Shein X é algo super benéfico para todos, e você pode, como designer, ser criativo e se sentir livre para fazer o que quiser. 'Ser conhecida como uma designer global, dá a você a oportunidade de fazer nossa arte e outras pessoas podem ver não apenas meu trabalho, mas eles podem ver minha cultura e minhas raízes."*	*"O futuro da moda chegou! Estamos nutrindo talentos criativos que estão fazendo sucesso na moda com nosso @sheinx__official Designer Incubator Program. De estampas a silhuetas ousadas, esses incríveis artistas e designers estão remodelando a indústria com criatividade, inclusão e inovação. Pronto para conhecer os visionários que estão redefinindo o estilo para todos? #SHEINX #GlobalDesigners #FashionRevolution #RunwayReady #InclusivityInFashion #FashionForAll #SHEIN101"*