

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

DAYANA ROUSSENQ

INTERNACIONALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO VESTUARISTA E A QUESTÃO DO  
TRABALHO:  
Estudo de caso sobre a rede *fast fashion* Zara pela ótica das cadeias de valor globais

FLORIANÓPOLIS  
2017

DAYANA ROUSSENQ

INTERNACIONALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO VESTUARISTA E A QUESTÃO DO  
TRABALHO:

Estudo de caso sobre a rede *fast fashion* Zara pela ótica das cadeias de valor globais

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Hoyêdo Nunes Lins

FLORIANÓPOLIS  
2017

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 10 à aluna DAYANA ROUSSENQ na disciplina CNM 7107 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

---

Dr. Hoyêdo Nunes Lins (Orientador) - UFSC

---

Dra. Marialice de Moraes - UFSC

---

Dra. Patrícia Fonseca Ferreira Arienti - UFSC

Para meus avós paternos e maternos, João Luiz Roussenq e Pureza da Costa Roussenq (*In Memoriam*), Norberto Hercílio Wilvert (*In Memoriam*) e Leofrida Hoffmann Wilvert.

Dedico este trabalho à minha família por todo o apoio e incentivo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força, proteção e bênção as quais fui privilegiada em receber por tudo o que me foi concedido. Dediquei este trabalho “*in memoriam*” aos meus avós paternos (João e Pureza) e maternos (Norberto e Leofrida) e aproveito também para agradecê-los, estejam onde estiverem.

Agradeço à minha família, aos meus pais, Marcos Antônio Roussenq e Isolete Terezinha Wilvert Roussenq que vivenciaram diariamente esta minha jornada da graduação, com dedicação e paciência em todos os momentos, me incentivando e sempre acreditando no meu potencial. Aos meus irmãos Matheus Roussenq e Ellen Roussenq, pelos momentos de descontração, incentivo, ajuda e compreensão durante a minha trajetória.

Aos meus amigos de vida, a “Galera do Banquinho” e aos amigos que consegui cativar dentro da universidade, agradeço por estarem sempre próximos e presentes. Obrigada pelos momentos da “hora do cafezinho”, das risadas, das cantorias, dos sorrisos, dos desabafos, dos abraços, vocês foram essenciais neste momento árduo e de superação, eu sei que amizade é uma escolha e obrigada por me escolherem.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina e ao Centro Socioeconômico, que foram minha segunda casa durante esses 4 anos e meio.

Agradeço a todos os professores do Curso de Graduação de Ciências Econômicas e de Relações Internacionais, pelos ensinamentos e dedicação.

Expresso também minha gratidão ao Professor-Orientador Hoyêdo Nunes Lins pela disponibilidade, compreensão e paciência na elaboração do presente trabalho. E dizer que sou muito grata, o qual não hesitou em me ajudar e orientar quando o procurei em meu trabalho de conclusão final da graduação. Muito Obrigada!

Expresso também minha gratidão a Professora Marialice de Moraes, por ter me dado à primeira oportunidade de estágio e pelo total apoio durante o mesmo. Agradeço pela confiança em meu trabalho e pela compreensão, que me possibilitou em conciliar a elaboração deste trabalho com a corrida rotina do dia a dia. Muito Obrigada!

Agradeço também à todos que de alguma forma se fizeram presente na minha trajetória durante esses 4 anos e meio. Agradeço a todos que torcem pelo meu sucesso. Mais um sonho realizado, mais uma etapa concluída em minha vida, e que venha outros desafios. E que venha um novo ciclo, novos objetivos e novos sonhos. A todos vocês, o meu mais sincero “muito obrigada”!

*“Todo ser humano tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego”.*

*Declaração Universal dos  
Direitos Humanos, ONU, 1948.*

## RESUMO

As atividades do processo produtivo e sua reconfiguração a nível mundial chamam atenção para a esfera econômica internacional e também para a esfera social. A chamada globalização tem, como foco, a dimensão de produção e de comercialização, na qual a indústria do vestuário ganha destaque especialmente na busca de locais que possuem grande oferta de mão de obra a baixo custo para atender à procura do mercado consumidor global. A cada ano, a indústria de vestuário apresenta “novos” flagrantemente da precarização das condições de trabalho, com trabalhadores, a maioria imigrante, vivendo em situações degradantes e cumprindo jornadas de trabalho exaustivas. Em vista deste contexto, esta monografia analisa a multinacional espanhola Zara, que pertence ao grupo econômico Inditex, com foco na sua atuação no Brasil. A empresa é uma das precursoras da concepção de “moda rápida” (*fast fashion*) e que cresceu no mundo se inserindo nas cadeias globais de valor (CGVs). O objetivo do trabalho consiste em analisar as relações de produção e comercialização da Zara dentro do debate acerca das CGVs, enfatizando-se as relações trabalhistas. A análise deste partiu de concepções teóricas contemporâneas sobre a indústria de vestuário e o modelo de gestão da cadeia produtiva da Zara, *o fast fashion*. Obteve-se reflexões a partir das pesquisas bibliográficas e documentais diante do debate da globalização e as cadeias de valor globais, destacando o caso Zara de 2011. Como resultado, o objetivo deste trabalho é descrever os processos feitos pelo Ministério Público do Trabalho, nos quais os Termos de Conduta foram acordados com a empresa Zara. O caso Zara chama atenção, pois mesmo a empresa sendo fiscalizada por possuir atividades intensivas em mão de obra e após seis anos das denúncias realizadas pelo Ministério Público do Trabalho, ela continuou com as mesmas práticas apesar de possuir responsabilidades em pleno século XXI, resultando em novos acordos de condutas. Assim, este trabalho procurou demonstrar as práticas trabalhistas do processo *fast fashion* e conscientizar o público consumidor dessas práticas, dada às condições encontradas pelo Ministério Público do Trabalho.

**Palavras-chave:** Condições Trabalhistas. *Fast Fashion*. Indústria de vestuário. Produção Internacional. Zara.

## ABSTRACT

The productive process and its worldwide reconfiguration call attention to the international economic sphere as well as to the social realm. The globalization focuses on the productive dimension, in which the clothing industry is pointed out, specially because of the search for places that offer a large supply of low-cost manpower, as an answer to the global consumer market demands. Every year, the clothing industry presents "new" cases of precarious working conditions, with workers living in degrading situations and having extended working hours, the majority immigrant, living in degrading situations and fulfilling exhaustive working hours. Considering such context, this study analyzes the Spanish multinational Zara brand, which belongs to the Inditex economic group, focusing on its business in Brazil, one of the forerunners of fast fashion concept in the most competitive market sectors, and which has grown worldwide by introducing itself into the global value chains (GVC). The objective of this paper is to question the working relations of this particular fast fashion brand are highlighted, and so is the debate about the GVCs, in which the working relations and conditions represent an important problem in the international production. These paper draws on contemporary theoretical conceptions about the apparel industry and the model of management of the Zara production chain, fast fashion, resulting in theoretical reflections of bibliographical research, documentary in the globalization debate and global value chains, highlighting the Zara case of 2011. As a result, the purpose of this paper is to describe the processes made to the Labor Public Prosecutor's Office, in which the Terms of Conduct were agreed upon Zara company. The Zara affair draws attention, because even the company being supervised by having labour intensive activities and after six years of denunciations conducted by the Public Ministry of Labor, it continued with the same practices despite owning responsibilities in the middle of the century XXI, resulting in new pipeline agreements. So, this work sought to demonstrate the labor practices of the "fast fashion" process and to raise awareness of the consumer public of these practices, given the conditions found by the Public Ministry of Labor.

**Key-words:** Labor conditions. *Fast Fashion*. Garment Industry. Productive Internationalization. Zara.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Figura 1- Apropriação de valor ao longo da cadeia produtiva do setor de vestuário. ....             | 29 |
| Figura 2 - Comparação dos sistemas de moda tradicional e o <i>fast fashion</i> . ....               | 35 |
| Figura 3 - O desfile e os instrumentos de transmissão no mundo da informação e no mercado.<br>..... | 39 |
| Figura 4 - Costurando a cadeia produtiva de vestuário. ....   | 41 |
| Figura 5 - Fluxograma da Zara Brasil e as oficinas subcontratadas. ....                             | 55 |
| Figura 6 - Precarização de trabalho em oficina de costura .....                                     | 56 |

## **LISTA DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Distribuição Geográfica de Lojas em 2016. ....                               | 47 |
| Tabela 2 - Presença Comercial: América, Europa, Ásia e no resto do mundo em 2016. ....  | 47 |
| Tabela 3 – Dados acerca dos clusters de fornecedores no Brasil para o ano de 2014. .... | 60 |

## **LISTA DE QUADROS**

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Características principais das cadeias produtivas comandadas por produtores e compradores. .... | 24 |
| Quadro 2 - Características dos Sistemas da moda. ....  | 34 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APP - Aplicativo Móvel

CAMI - Centro de Apoio e Pastoral do Imigrante

CDHIC - Centro de Direitos Humanos e Cidadania dos Imigrantes

CGV - Cadeias Globais de Valor

CIC - Centro de Integração da Cidadania do Imigrante

CLT - Consolidação das Leis de Trabalho

CONACCOVEST - Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias do Setor Têxtil, Vestuário, Couro e Calçados

CPI - Comissão Parlamentar de Inquérito

DOR - Doenças Osteoarticulares Relacionadas ao Trabalho

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

IED - Investimento Externo Direto

INDITEX - Indústria de desenho têxtil

IndustriALL - International Textile Garments and Leather Workers' Federation

JIT - Just in Time

LER - Lesões por Esforços Repetitivos

MPT - Ministério Público do Trabalho

MPT-SP - Ministério Público do Trabalho em São Paulo

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONG - Organização Não Governamental

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

QR - Quick Response

SRTE/SP - Superintendência Regional do Trabalho do Estado de São Paulo

SUS - Sistema Único de Saúde

TAC - Termo de Ajustamento de Conduta

ZPEs - Zonas de Processamento de Exportações

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 14 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....  | 14 |
| 1.2 OBJETIVOS .....  | 16 |
| 1.2.1 Objetivo Geral.....  | 16 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos .....  | 16 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA.....   | 16 |
| 1.4. METODOLOGIA .....   | 17 |
| <b>2. CADEIAS GLOBAIS DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL: ASPECTOS GERAIS E FOCO NO SETOR DE VESTUÁRIO</b> .....   | 19 |
| 2.1 GLOBALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE MERCADORIAS INDUSTRIAIS.....   | 19 |
| 2.2 A ABORDAGEM DAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR.....  | 22 |
| 2.3 ASPECTOS DA CADEIA GLOBAL DE VALOR DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO.<br>.....   | 26 |
| <b>3. FAST FASHION: UM ASPECTO DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE ARTIGOS DE VESTUÁRIO EM CADEIAS GLOBAIS</b> .....                                    | 31 |
| 3.1 O <i>FAST FASHION</i> : DO QUE SE TRATA?.....  | 31 |
| 3.2 CARACTERIZANDO A PRODUÇÃO <i>FAST FASHION</i> .....  | 32 |
| 3.3 A COMERCIALIZAÇÃO DO <i>FAST FASHION</i> .....   | 36 |
| 3.4 INCIDÊNCIA DA PRODUÇÃO <i>FAST FASHION</i> .....   | 38 |
| 3.5 A PROBLEMÁTICA DO TRABALHO NA PRODUÇÃO <i>FAST FASHION</i> .....   | 40 |
| <b>4. ESTUDO DE CASO SOBRE A REDE FAST FASHION ZARA, NA PERSPECTIVA DO DEBATE SOBRE CADEIAS GLOBAIS COM ÊNFASE NOS PROBLEMAS TRABALHISTAS.</b> ..... | 45 |
| 4.1 INDITEX: A EMPRESA POR TRÁS DA ZARA .....  | 45 |
| 4.2 A REDE <i>FAST FASHION</i> ZARA.....   | 49 |
| 4.3 INSERÇÃO GLOBAL NA MÃO DE OBRA LOCAL: A ZARA BRASIL .....  | 52 |
| 4.4 ANALISANDO OS ACORDOS ENTRE O MINISTÉRIO PÚBLICO DE SÃO PAULO E A ZARA.....  | 57 |
| 4.5 MECANISMOS DE SUPERAÇÃO .....  | 62 |
| <b>5. CONCLUSÃO</b> .....  | 65 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 68 |
| <b>ANEXOS</b>  |    |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

No período contemporâneo, cada vez mais a produção de várias mercadorias ocorre em estruturas como as grandes redes, de abrangência amplamente internacional, chamadas de cadeias globais de valor. Este tipo de configuração marca, entre outros, o setor vestuarista.

No que tange a esse setor, particularmente os vínculos entre os diferentes atores das cadeias globais são marcados pelas desigualdades, não somente em questões de desenvolvimento econômico ou tecnológico, mas, também, quanto às questões do trabalho, seja pelo nível de qualificação, de remuneração ou demais condições.

As cadeias de valor devem ser analisadas não apenas do ponto de vista produtivo, como também de modo mais abrangente, através da ótica da globalização produtiva e comercial, e, igualmente, dos problemas relacionados com o trabalho. Logo, elas tornaram-se grandes propulsoras de forças capazes de moldar e reorganizar não somente a paisagem das diferentes regiões, como também as relações de produção a partir de sua inserção nos fluxos internacionais de capital, de comércio e de tecnologia (ZHANG; SCHIMANSKI, 2014).

Tornou-se essencial examinar “o modo como empresas, países e regiões participam do processo global de produção e comércio” (KAPLINSKY, 2000, p.6). Uma primeira abordagem sobre cadeias está associada à trajetória da dinâmica do capitalismo, que ganhou visibilidade na literatura com o “enfoque dos sistemas mundo”, pelos autores Immanuel Wallerstein e Terence K. Hopkins. Esses autores mostraram a problemática da distribuição de atividades no espaço mundial, considerando que o “[...] caráter que dá à unidade economia-mundo é a divisão mundial do trabalho” (ARIENTI; FILOMENO, 2007, p.106). O presente estudo visa focar na dimensão mais contemporânea das cadeias globais, utilizando principalmente as contribuições de Gary Gereffi, como se verá posteriormente.

A prática de internacionalizar a produção se fortaleceu juntamente com o processo de globalização nas últimas décadas, e a indústria de vestuário tem lugar importante nos estudos sobre a participação na divisão internacional do trabalho. Evidencia-se, de fato, uma crescente expansão das atividades produtivas e comerciais na qual, frise-se, há um aumento de problemas trabalhistas, visto que trata-se de um setor de mão de obra intensiva. O aspecto central das atividades desse setor é que se lança mão, continuamente, de produção subcontratada e distribuída fora do centro do capitalismo, sendo este um importante traço da chamada globalização.

A indústria de vestuário, em uma dimensão global, passou por processos de reestruturação produtiva e de mudanças organizacionais que, particularmente desde 1970, alteraram o seu padrão de concorrência, a sua estrutura industrial, a sua organização produtiva e do trabalho. Este processo de reestruturação implicou no acirramento da concorrência, na incorporação de novos métodos e de novas tecnologias, nos processos produtivos, nos desenvolvimentos de novos produtos e na segmentação da cadeia, com deslocamento da produção para regiões ou países de custos inferiores (LUPATINI, 2004).

Essas transformações tiveram implicações substantivas no mundo do trabalho, pois o modo de produção global afeta a dinâmica de produção e distribuição de produtos. Essas novas dinâmicas trazem consigo mudanças estruturais nas relações de trabalho, e que acabam refletindo nas mudanças de estratégias das empresas.

Neste contexto, no que concerne às questões mais recentes sobre a problemática da questão do trabalho, a análise realizada nesta pesquisa focaliza a indústria de vestuário, e mais especificamente a Zara, empresa do setor de vestuário que pertence ao grupo econômico Inditex. Esse grupo econômico é um conglomerado de empresas têxteis espanhol, que nasceu em 1975 na Galícia, e está sediado na província de La Coruña, região norte da Espanha, sendo mundialmente conhecido pelas marcas “Zara”, “Pull&Bear”, “Massimo Dutti”, “Bershka”, “Stradivarius”, “Oysho” e “Uterque” (INDITEX, 2015).

Em termos gerais, a presente pesquisa visa abordar a internacionalização produtiva da produção de vestuário, considerando a estrutura das cadeias globais, no que concerne ao exame da estrutura dinâmica de indústrias globais, aspecto central da utilização mais contemporânea da ideia de cadeia. De fato, a corrida competitiva das empresas internacionais tem conduzido essas corporações a ampliar a produção para além das fronteiras dos países.

É a partir da corrida competitiva que as estratégias produtivas e comerciais estão sendo utilizadas, e uma delas é o sistema *fast fashion*, que, frisa-se, tornou-se um fenômeno mundial. O modelo funciona como um novo método de sistematização de companhias a partir de uma compreensão distinta do mercado, constituindo-se em uma maneira de replicar as transformações estruturais dos consumidores e do seu modo de consumir (CIETTA, 2017).

Para o desenvolvimento deste trabalho, a partir da abordagem das cadeias globais, busca-se desenvolver uma análise baseada no seguinte questionamento: Quais são as relações de produção e comercialização da rede *fast fashion* espanhola Zara e como ela reflete na questão do trabalho? Assim, é primordial ampliar os estudos sobre as redes *fast fashion* no âmbito das cadeias globais de valor, em particular, a Zara, salientando a problemática do trabalho em sua atuação no Brasil.

## 1.2. OBJETIVOS

Os objetivos desse trabalho se dividem em Geral e Específico.

### 1.2.1. Objetivo Geral

Estudar o funcionamento da indústria vestuarista na ótica das cadeias de valor globais, destacando a rede *fast fashion* Zara e os aspectos relacionados à divisão espacial do trabalho em escala internacional, com ênfase analítica no problema das relações e condições do trabalho, nos espaços produtivos, na sua atuação no Brasil.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Sistematizar os principais termos do debate sobre as cadeias globais de valor, salientando a presença desse tipo de organização produtiva e comercial no setor vestuarista e destacando a importância, nas realidades industriais envolvidas, dos problemas vinculados ao trabalho.
- b) Caracterizar, no interior do setor vestuarista, o segmento – envolvendo as dimensões produtivas e de comercialização – vinculado às redes *fast fashion*, sublinhando os aspectos de distribuição espacial das atividades e de trabalho.
- c) Estudar a internacionalização da empresa espanhola Zara, no marco das abordagens sobre cadeias globais de valor, salientando o aspecto da divisão espacial do trabalho, com ênfase na questão relativa ao uso de capacidades produtivas externas da empresa e, sobretudo, na referente aos problemas das relações e condições de trabalho.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

Atualmente a internacionalização da produção fortalece o debate acerca das cadeias globais de valor no setor vestuarista, no qual as condições de trabalho representam um importante problema na produção internacional. De fato, conforme Lins e Silva (2015), é de divisão espacial do trabalho

[...] que se trata nas cadeias globais, pois em suas operações coexistem processos de produção e de trabalho bastante diferenciados quanto a, por exemplo, tecnologia, remuneração e condições dos trabalhadores. Essa diversidade, observada em vários setores e segmentos industriais, permeia a miríade de vínculos que interligam atividades realizadas em numerosos países e regiões, não surpreendendo que, entre os mais abordados aspectos da produção em redes globais, destaquem-se os efeitos nos



mercados de trabalho, mormente fora das áreas centrais do capitalismo (LINS; SILVA, 2015, p.6).

Ao responder a pergunta de pesquisa, este estudo pretende colaborar para uma “leitura” acerca da necessidade de mostrar um problema que surge no setor e é pertinente nas relações de trabalho. Ademais, estas relações referem-se às condições muitas vezes precárias dos trabalhadores, haja vista que empresas transferem sua produção para países menos desenvolvidos e que possuem uma grande oferta de mão de obra barata. A precarização das condições de trabalho pode se dar pelo trabalho por produtividade, sem vínculo empregatício, e por terceirização de empresas para a produção de determinadas partes do processo, de modo que a empresa matriz possa se eximir de responsabilidades.

O presente trabalho se justifica, também, pelo fato de que o *fast fashion* tem gerado impactos na sua cadeia produtiva, com destaque para a rapidez de produção, distribuição e giro que o modelo é capaz de executar, e ao quanto este modelo vem sendo insustentável de diferentes formas, seja na precarização do trabalho ou nas leis trabalhistas. Diante disso, é relevante o estudo mais a fundo sobre o modelo *fast fashion* na economia global, principalmente em relação às condições e direitos trabalhistas, enfatizando o estudo de caso da empresa Zara, sendo esta uma pioneira desse modelo de produção e comercialização no Brasil.

#### 1.4. METODOLOGIA

O tema central deste trabalho é analisar as relações trabalhistas na rede *fast fashion* espanhola Zara. O estudo tem foco no combate à violação dos direitos dos trabalhadores na referida indústria. Deste modo, para que haja articulação entre o referencial teórico e os objetivos delineados, em primeiro momento, deve-se ressaltar que esta pesquisa estará inserida no estudo sobre a globalização, tendo lugar, naturalmente, no campo das ciências sociais.

Com relação à classificação segundo os objetivos gerais da pesquisa, ressalta-se que essa é uma pesquisa descritiva. É possível afirmar isso porque, segundo Gil (2002, p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população”. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis. O método adotado para alcançar os objetivos propostos por este trabalho foi o levantamento de informações através da pesquisa bibliográfica, documental e em *sites* da internet.

A pesquisa bibliográfica foi crucial tanto para embasar teoricamente o trabalho, quanto para o seu próprio desenvolvimento. Essa pesquisa implicou no árduo processo de seleção de

textos que pudessem se revelar úteis, ao que se seguiu triagem e posterior trabalho de leitura e reflexão. A utilização de obras tradicionais da área, artigos, monografias, publicados em certos periódicos, fontes secundárias como relatórios de organizações internacionais, foram essenciais.

A pesquisa documental envolveu a utilização de uma grande parcela do material levantado, proveniente de *sites* informais na internet, bem como de revistas, e em notícias que trouxessem informações relevantes ao enriquecimento da pesquisa. Isso foi complementado pelo acesso a documentos oficiais sobre eventos relacionados ao tema central. O acesso a *sites* da internet, principalmente governamentais, visa expor o significado prático do problema. Em reação com esse processo, apresenta-se e discute-se uma análise de estudo de caso da rede *fast fashion* Zara, através de denúncias pelo Ministério Público do Trabalho em São Paulo, Termos de Ajustamento de Conduta, acerca das condições precárias de trabalho (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2003).

A estrutura deste trabalho apresenta-se em 4 capítulos, além desta introdução. No capítulo 2, realizou-se um estudo sobre o segmento da produção e comercialização da indústria de vestuário no debate sobre as cadeias globais de valor, na utilização mais contemporânea, pelo autor Gary Gereffi<sup>1</sup>. No capítulo 3 há uma análise sobre o que é uma rede *fast fashion*, destacando suas atividades, abrangência, organização produtiva e comercial, utilizando abordagens do autor Enrico Cietta<sup>2</sup>.

No capítulo 4 analisam-se, por meio de um estudo de caso, as atividades da rede *fast fashion* Zara, na perspectiva do debate sobre cadeias globais, com ênfase nos problemas trabalhistas no Brasil, na qual são utilizadas informações da Organização Não Governamental (ONG) Repórter Brasil e O Centro de Pesquisa sobre Empresas Multinacionais (SOMO) Holandesa, que acompanha as fiscalizações realizadas de oficinas de confecções no estado de São Paulo desde 2009, para além das fiscalizações realizadas em conjunto com os fiscais do MPT. O capítulo 5 compreenderá conclusões da pesquisa, e contém sugestões de temas para possíveis futuros trabalhos em torno do assunto tratado nesta monografia.

---

<sup>1</sup> Professor de Sociologia e Diretor, do Centro de Globalização, Governança e Competitividade (CGGC), em Duke University.

<sup>2</sup> É economista, consultor de moda e pesquisador, ele é um conhecedor do conceito de *fast fashion*, e teve livros lançados mundialmente, entre eles, “A Revolução do *Fast Fashion*” e “A Economia da Moda – Porque hoje um bom modelo de negócios vale mais do que uma boa coleção”.

## **2. CADEIAS GLOBAIS DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL: ASPECTOS GERAIS E FOCO NO SETOR DE VESTUÁRIO**

Neste capítulo, procura-se sistematizar aspectos importantes da produção internacional do setor de vestuário, situando-a no movimento de internacionalização do capital a que se convencionou chamar de “globalização”.

Este capítulo também apresenta os contornos do debate sobre as cadeias globais de valor na utilização mais contemporânea pelo autor Gary Gereffi, que inclui a trajetória das abordagens relacionadas e seus dois modelos básicos no tocante ao comando dessas estruturas, a saber, as cadeias comandadas por produtores e as comandadas por compradores. Dentre as cadeias comandadas por compradores está a cadeia global vinculada ao setor de vestuário, sobre a qual se fala na segunda parte do capítulo.

Para tanto, dividiu-se o capítulo em três sessões. A seção 2.1 aborda os aspectos da globalização da produção de mercadorias industriais; na seção 2.2 destaca-se uma abordagem acerca das Cadeias Globais de Valor (CGV) no âmbito geral e na seção 2.3 apresenta-se a cadeia global de valor associada à produção de artigos de vestuário.

### **2.1. GLOBALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE MERCADORIAS INDUSTRIAIS**

As últimas décadas trouxeram importantes mudanças na economia mundial, devido aos inúmeros avanços tecnológicos que desenvolveram a mobilidade e integração dos mercados de bens, serviços e capital, enfeixados no que tem sido resumido no termo globalização. O fenômeno da globalização envolve debates acerca das relações políticas, econômicas e sociais no que concerne ao âmbito econômico:

Podemos considerar que o início do processo de globalização data – no mínimo – do século XV, com a ativação do comércio marítimo mundial. A partir dos anos 80, porém, a difusão maciça da tecnologia de informação nas atividades econômicas deu-lhe características inusitadas e assombroso impulso (DUPAS, 1998, p.124).

A palavra globalização se tornou quase um slogan das organizações econômicas internacionais, instituições que enfatizam a concorrência, a abertura das fronteiras visando à troca de bens, serviços e transações de ativos financeiros. Como resultado do processo contínuo de globalização, é possível verificar uma desverticalização das indústrias, ampliação dos mercados, do consumo, das matérias primas e da mão de obra, aliado a importantes avanços tecnológicos.

Diversos autores discutem o tema da globalização. Um deles é François Chesnais, citado por Bacelar (2008), que mostra que a “globalização é uma etapa específica e muito avançada, do processo de internacionalização do capital”. Para Chesnais (1995), a discussão sobre a globalização está impregnada de ideologia, que exalta o efeito da abertura das fronteiras sobre o crescimento de intercâmbio de bens e serviços, aparecendo o consumidor como o grande beneficiado por adquirir produtos com preços mais baixos. No entanto, o conteúdo da globalização é dado pela mundialização das operações de capital industrial e financeiro, e não pelas trocas, pois o Investimento Externo Direto (IED) domina a internacionalização e molda as estruturas que predominam na produção e no comércio.

O uso da expressão “mundialização”- preferida por Chesnais, comparativamente a globalização (pela apologia frequentemente incrustada no uso da segunda) - corresponde ao campo no qual:

[...] se desenvolve o capital industrial concentrado (campo este que podemos também designar como o âmbito que as empresas transnacionais definiram para elaborar suas estratégias “globais”), sendo aquele das relações constitutivas do oligopólio mundial, o qual domina os mercados (CHESNAIS, 1995, p.6).

Ciente de que o termo mundialização do capital se apresenta como uma fase específica de um processo muito longo de constituição do mercado mundial, o autor considera que existem três modos de existência do capital: o capital que produz mais-valia, capital comercial, e capital-dinheiro, que correspondem a

[...] “ciclos” da colocação em movimento do capital definidos por Marx: o capital que produz valor e mais-valia (ou capital engajado na indústria lato sensu); o capital-mercadoria ou capital comercial (hoje, a grande distribuição concentrada); o capital-dinheiro valorizado por meio de empréstimos e aplicações. Essas três formas devem ser entendidas não como momentos de um ciclo único, subordinado às necessidades de valorização do capital produtivo, mas como “elementos de uma totalidade; diferenciações dentro de uma unidade” (CHESNAIS, 1995, p.7).

Embora a globalização seja compreendida de forma diferenciada de acordo com as diferentes posições ideológicas, parece correto considerar que ela representa uma fase da trajetória do sistema capitalista, com a interação dos processos de ampliação dos fluxos de capitais, bens e serviços, de intensificação da concorrência internacional e de integração dos sistemas econômicos nacionais. Tal fenômeno foi capaz de alterar significativamente as três esferas econômicas: a financeira, a produtiva e a comercial.

A dinâmica da globalização expandiu os ciclos de investimentos internacionais e aumentou a competitividade e a eficiência produtiva, o que acabou conduzindo as empresas a

ampliarem sua produção para além de sua fronteira. Bacelar (2008), salienta essa dinâmica ao assinalar que os comandantes do processo de globalização são os chamados conglomerados transnacionais, denominados “firmas multinacionais”. No Brasil, por exemplo, a grande maioria das empresas que operam no país não são entes globais, mas entes nacionais, mas entes nacionais, regionais e locais. Bacelar (2008) mostra que conglomerados transnacionais possuem grandes massas de capital que se acumularam pela concentração e pela centralização:

[...] concentração é o aumento das massas de capital nas fases de crescimento. Quando a economia cresce, as massas de capital crescem junto, e ocorre a concentração. Quando a economia entra em crise, a centralização entra em cena. E algumas massas de capital continuam crescendo porque determinadas empresas compram outras (BACELAR, 2008).

Para a autora, os agentes que se globalizam são atores que fazem parte desses segmentos, e a globalização se deu por meio dos principais fluxos econômicos: os fluxos comerciais, os fluxos de investimento produtivo, os fluxos financeiros. Observando o perfil locacional de um grande conglomerado global, observa-se que o comando estará “centralizado na matriz, a gestão estratégica está lá, a inovação está lá, mas a operação se encontra descentralizada por vários lugares” (BACELAR, 2008). Especificamente, o processo de produção ocorre onde o custo da mão de obra é mais barato, pois os “agentes globais não querem saber de regulações, eles querem ter total liberdade para atuar no espaço global e instalar as suas unidades no espaço local” (BACELAR, 2008).

O processo de globalização reorganiza o espaço mundial. A chamada internacionalização da produção industrial, nas palavras de Lins (2016), corresponde a:

[...] distribuição de setores, segmentos e atividades da indústria através das fronteiras dos países, é um traço maior da chamada globalização, [...] grandes empresas representam a ponta de lança de tal processo, que exibiu um forte surto em meados dos anos 1970 (LINS, 2016, p.69).

Observa-se, de um modo geral, que é “[...] nos elos mais “nobres” das redes ou cadeias de vínculos desdobradas internacionalmente que se concebem e desenvolvem produtos e, de um modo geral, contratam a fabricação junto a empresas que atuam na América Latina, na Ásia, na África” (LINS, 2016, p.55).

Assim, as atividades que são intensivas em mão de obra são determinadas por grandes clientes dos países mais ricos, que possuem marcas muito conhecidas e tem presença destacada nos mercados, resultando em uma distribuição e comercialização de produtos de diferentes

mercados, em escala mundial. A indústria de vestuário é um paradigma desse tipo de configuração produtiva e comercial.

## 2.2. A ABORDAGEM DAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

Baseado na abordagem que ganhou visibilidade na literatura como “enfoque dos sistemas mundo”, nos anos de 1970-1980, destaca-se o estudo das cadeias de mercadorias, no foco da expansão espaço-temporal do capitalismo e da divisão de centro – semiperiferia – periferia. Essas abordagens são identificadas com os trabalhos de autores como Immanuel Wallerstein (1986) e Terence K. Hopkins (1987)<sup>3</sup>.

A partir dessa perspectiva, nos anos 1990, a principal referência sobre cadeias mercantis globais, segundo Lins e Alves (2005), em orientação voltada à análise do capitalismo contemporâneo, é Gary Gereffi (por exemplo, Gereffi, 1994; 1995; 1999), com o foco em redes de empresas em indústrias globais.

Nas últimas décadas, a produção internacional tem sido objeto das pesquisas e reflexões inspiradas na ideia de cadeia global de valor. Deve-se salientar que

[...] o contexto em que floresceu o tipo de análise proposto por *Gereffi* corresponde ao que se chama de globalização econômica, entre cujos traços figura uma difusão mundial das atividades industriais inclusive rumo a países do Terceiro Mundo. A abordagem das cadeias mercantis globais é considerada estrutura analítica capaz de captar, interpretando-a, essa dinâmica contemporânea do capitalismo e de contribuir para a reflexão sobre as possibilidades dos países e regiões envolvidos nas transformações recentes (LINS; ALVES, 2005, p.6, *grifo nosso*).

De fato, na globalização, o aprofundamento do caráter internacional da produção passou a ser estudada através da ótica das cadeias globais. Cabe caracterizar o sentido geral de uma cadeia produtiva: “[...] uma cadeia produtiva se refere a um conjunto de atividades envolvidas no design, produção e comercialização de um produto [...]” (GEREFFI, 1999, p.1), mostrando-se tais cadeias “enraizadas em sistemas transnacionais de produção que ligam as atividades econômicas das firmas às redes tecnológicas, organizacionais e institucionais usadas para desenvolver, fabricar e comercializar mercadorias específicas” (GEREFFI, 1995, p.113). As cadeias globais de valor

---

<sup>3</sup> Estas informações estão disponíveis em: HOPKINS, T.; WALLERSTEIN, I. Commodity chains in the World-Economy prior to 1800. *Review*, X, 1, p. 157-170, Summer 1986.

HOPKINS, T.; WALLERSTEIN, I. Capitalism and the incorporation of new zones into the World- Economy. *Review*, X, n. 5/6, p. 763-779, Supplement (Summer/Fall) 1987.

[...] geralmente, estão relacionadas ao comércio de longa distância, que engloba várias regiões e perpassa fronteiras de territórios de Estados nacionais. São cadeias produtivas e comerciais que compõem a produção de mercadorias, desde a extração de suas matérias-primas — em geral, feita nas regiões de periferia — até sua transformação em produtos de alto valor agregado, normalmente realizada no centro (ARIENTI; FILOMENO, 2007, p.106).

As cadeias globais, conforme a literatura atual mostra, implicam a dispersão geográfica de atividades produtivas, levando a novos tipos de produção e relações comerciais (AZMEH; NADVI, 2014). Evidenciam-se os países das zonas centrais da economia mundial, que se concentram em atividades mais sofisticadas e que representam resultados econômicos mais significativos (por exemplo, nos níveis de salários e na lucratividade). Os países de zonas periféricas tendem a se concentrar em atividades de menor intensidade tecnológica.

Assim, observa-se uma divisão internacional do trabalho em que os contornos geográficos são moldados por empresas líderes, que respondem a vários fatores para determinar como diferentes locais estão integrados e desintegrados da cadeia. Estes incluem uma combinação de fatores do lado da oferta, com foco em um ambiente comercial, nos incentivos fiscais, nas leis trabalhistas, nos locais de produção em potencial e nos fatores de demanda distintos que podem surgir a partir de uma busca por custos de produção mais baixos (AZMEH; NADVI, 2014). Segundo Ferreira (2015, p.50), pontua-se um “deslocamento das atividades de produção para regiões das quais os custos pelo trabalho são menores, sendo realizado por meio de investimento direto, onde o grupo abre seu polo industrial em outro país”.

As cadeias globais de valor englobam diversas atividades ligadas à produção de um determinado produto. Essas cadeias não pertencem a países, de maneira específica, mas sim a empresas. Para Lins e Alves (2005), a literatura chama a atenção para algumas importantes dimensões das cadeias mercantis globais (Gereffi, 1994; 1995; 1999). Tais dimensões dizem respeito a:

[...] *estruturas de insumo-produto* ligadas a sequências de atividades (envolvendo produtos e serviços) que adicionam valor, formando cadeias de valor agregado; uma *territorialidade*, que remete à distribuição espacial (com diferentes abrangências e implicando mais ou menos dispersão geográfica dos agentes econômicos) das redes de produção e distribuição/comercialização formadas por diversos tipos de empresas; *estruturas de governança*, envolvendo relações de poder e autoridade entre as empresas, no interior das quais se define a alocação dos recursos (financeiros e humanos, por exemplo) e o modo como estes fluem entre os vários “nós” das cadeias; uma *estrutura institucional*, relativa à maneira como as condições presentes em distintas escalas (local, nacional e internacional), tanto quanto as iniciativas de política, interferem nas operações de cada elo da cadeia e acabam “modelando” a anatomia desta (LINS; ALVES, 2005, p.7).

A partir dessa estrutura, Gereffi (1994, apud SANTANA, 2014, p.12), apresenta duas formas de governança que surgiram nas últimas décadas e ocupam papel de destaque na

literatura: *producer-driven commodity chains* - cadeias de valor comandadas pelos produtores - e *buyer-driven commodity chains* - cadeias de valor comandadas pelos compradores. Baseado em Gereffi (2001), mostra-se no Quadro 1 as características principais das cadeias produtivas dirigidas por produtores e compradores.

Quadro 1 - Características principais das cadeias produtivas comandadas por produtores e compradores.

|   | <b>Cadeia produtiva comandada pelo produtor</b>                                  | <b>Cadeia produtiva comandada pelo comprador</b>              |
|---|--|---|
| <b>Condutores de cadeias produtivas globais</b> | Capital Industrial   | Capital Comercial   |
| <b>Competências Essenciais</b>                  | Produção de pesquisa e desenvolvimento   | Design, marketing   |
| <b>Barreiras à entrada</b>                      | Economias de Escala  | Economias de Escopo   |
| <b>Setores Econômicos</b>                       | Bens de consumo duráveis,<br>Bens de consumo intermediários,<br>Bens de capital. | Bens perecíveis   |
| <b>Indústrias Típicas</b>                       | Automóveis, computadores,<br>aviões.   | Vestuário, calçados,<br>Brinquedos.                           |
| <b>Rentabilidade das empresas de fabricação</b> | Empresas Transnacionais  | Empresas locais, principalmente em países em desenvolvimento. |
| <b>Principais links da rede</b>                 | Baseadas na Inversão   | Baseadas no Comércio  |
| <b>Estrutura da rede dominante</b>              | Vertical   | Horizontal  |

Fonte: GEREFFI (2001, p.19). Elaborado pela autora (2017).

Segundo o autor, observa-se como o “capital industrial e comercial tem promovido diferentes tipos de redes econômicas internacionais e, nesse sentido, há uma diferenciação entre as cadeias comandadas pelo produtor e aquelas comandadas pelo comprador” (GEREFFI, 2001, p.14). Para o autor, os artigos produzidos nas cadeias pelo produtor tendem a ser fornecidos pelas empresas transnacionais de países centrais. Essas cadeias são características das indústrias de capital e de tecnologia intensiva e apresentam-se como verticais. Citam-se como exemplos dessas cadeias as indústrias de automóveis e aviões (GEREFFI, 2001).



Nas cadeias comandadas pelo comprador, os agentes econômicos líderes são fabricantes de marcas, varejistas e *trading companies*. Estes exercem os papéis centrais nessa cadeia, atuando em redes de produção descentralizada. Essa cadeia tem sido comum nas indústrias de artigos para o consumidor final, em geral de bens não duráveis, contando com mão de obra intensiva e caracterizada por uma forma de organização em redes horizontais baseadas no comércio, sendo um exemplo disso às cadeias de artigos de vestuário.

Uma das principais características das empresas que se ajustam ao modelo comandado por compradores é que estes projetam e/ou comercializam os produtos, mas, geralmente não os fabricam, gerando, assim, uma nova categoria de “fabricantes sem fábricas”. É importante destacar o fato de o desempenho nessa cadeia não derivar tanto da escala, volume produzido e tecnologia de fabricação, mas de combinações de estratégias de vendas e comercialização (GEREFFI, 2001).

É importante frisar a ideia expressa no termo “valor” e a sua indicação de que as empresas cada vez mais se preocupam com isso, e não com a quantidade produzida. Isso ocorre pela característica da horizontalidade da cadeia comandada pelo comprador, que permite a produção em locais diferentes e, em consequência, a alteração do preço do produto. Assim, grandes empresas líderes, atualmente, buscam diminuir cada vez mais os custos da produção para obter vantagens.

Uma vez caracterizadas as formas básicas das cadeias quanto ao aspecto da governança, é importante apresentar algumas ilustrações sobre a cadeia comandada pelo comprador no setor de vestuário.

Citam-se como exemplos relacionados a essa cadeia, os chamados “fabricantes sem fábricas”, que englobam “[...] empresas como Ralph Lauren e Nike, que literalmente nasceram globalmente, porque a maior parte de sua produção sempre foi feita no exterior e para lidar com a entrada de novos concorrentes” (GEREFFI, 2001, p.25-26). A estratégia adotada pelos comerciantes é o *upgrading*<sup>4</sup> alcançado por vários fabricantes, que vai desde a montagem de produtos com os insumos recebidos por vínculos de subcontratação a outras atividades que agregam baixo valor ao produto final, resultando em baixos salários para os trabalhadores e em uma produção de grandes escalas.

Observa-se na literatura de análise de CGVs a existência de um consenso em torno de uma tipologia que define quatro categorias possíveis de *upgrading* relacionadas à participação

---

<sup>4</sup> Segundo Oliveira (2014) o termo *upgrading* é geralmente utilizado no nível de análise micro, ou seja, a firma podendo chegar a clusters e setores. No entanto, o conceito atualmente vem sendo aplicado também em relação a países que evoluem na forma de participação em CGVs.

em cadeias globais de valor (GEREFFI et al., 2001; GIULIANI, PIETROBELLI; RABELLOTTI 2005; HUMPHREY; SCHMITZ 2002; 2004, apud OLIVEIRA, 2014, p.69):

[...] *upgrading de processos [grifo nosso]* que visa a aumentar a retenção ou captura de valor por meio da eficiência produtiva. Pode ser realizado por meio de reengenharia de processos e ou a introdução de tecnologia superior. O *Upgrading de produto [grifo nosso]* que aumenta a captura de valor por meio da transferência para linhas de produção com maiores valores unitários, ou seja, linhas de produção mais sofisticadas. O *Upgrading de função* ou *upgrading intra-cadeia [grifo nosso]* que aumenta a retenção de valor de duas maneiras: i) as funções da firma que contém maior valor agregado, e/ou ii) por meio da mudança da cobertura de atividades na cadeia de valor para adquirir funções de maior agregação de valor. Um exemplo seria a mudança de uma empresa de atividades de manufatura para atividades de design. O *Upgrading intersetorial [grifo nosso]* onde a estratégia é por meio da qual a empresa usa conhecimento funcional em uma cadeia para expandir-se para uma função similar encontrada em outra cadeia em um setor industrial diferente.

Conforme Oliveira (2014), o termo *upgrading* utilizado por Gereffi (1999) é como um processo pelo qual uma empresa ou uma economia torna-se mais hábil para evoluir a nichos econômicos mais rentáveis, mais sofisticados e intensivos em conhecimento. O *upgrading* de produtos pode ocorrer pela “sucessão organizacional”: por meio deste processo, as empresas começam a produzir para compradores que visam os estratos mais baixos do mercado e depois passam a produzir para compradores que tem como alvo segmentos de mercado mais sofisticados.

Os custos de mão de obra estão presentes nos determinantes básicos dessa geografia industrial, “ao lado de fatores como a taxa de cambio, logística e infraestrutura, em combinações variáveis, os dois últimos com bastante influência quando a produção ocorre em Zonas de Processamento de Exportações (ZPEs)” (LINS, 2016, p.71).

Note-se que a OIT define ZPEs como “[...] zonas industriais com incentivos especiais criadas para atrair investidores estrangeiros, onde materiais importados sofrem algum grau de processamento antes de serem exportados novamente” (ILO, 2002, p.1).

Logo, a ideia de cadeia é útil para investigar o funcionamento de setores que se caracterizam pelo amplo desdobramento geográfico e hierarquizado de suas atividades. Esse é o caso do setor do vestuário, foco deste trabalho, que se ocupa do segmento *fast fashion*, explorando especialmente os problemas ligados ao trabalho nas atividades relacionados à rede *fast fashion* Zara. A próxima seção tece considerações sobre aspectos da configuração da cadeia da indústria do vestuário.

### 2.3. ASPECTOS DA CADEIA GLOBAL DE VALOR DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO

A indústria do vestuário é considerada um segmento da cadeia de produção têxtil e de confecções. Segundo Lupatini (2004, p.38), a “indústria de vestuário mundial vem passando nas últimas décadas por transformações na sua estrutura industrial, na sua organização produtiva e do trabalho, em especial após meados de 1970 e com mais intensidade nos anos 1980”. Para os chamados países em desenvolvimento, as transformações ocorreram sobretudo na década de 1990. Nas últimas décadas, intensificou-se a internacionalização produtiva traduzida em operações de cadeias globais, atraindo a atenção de diferentes pesquisadores (BAIR, 2005).

É importante compreender o motivo de tantas mudanças comerciais e produtivas na cadeia global da indústria do vestuário. O estudo de Gereffi (1999) é de grande utilidade para tal compreensão. A primeira explicação refere-se ao que se passa na etapa produtiva de roupas, dos artigos de vestuário, pois estes caracterizam um dos maiores segmentos intensivos em mão de obra dentre todas as cadeias globais. Assim, é importante entender quais as razões que levaram essa etapa de produção a se concentrar em regiões do globo onde a remuneração da mão de obra é mais baixa (LIMA, 2016).

Essa característica refere-se aos aspectos e reflexos da internacionalização produtiva, para a qual se utiliza frequentemente a expressão “divisão internacional do trabalho” – “foco de interesse há décadas em estudos interessados nas desigualdades socioespaciais de desenvolvimento vinculadas à organização industrial” (LIPIETZ, 1983; MASSEY, 1984, apud LINS, 2016, p.72). No respectivo debate, salienta-se que diferentes países da comunidade internacional concentram a maior intensidade comparativa, no tocante aos processos produtivos.

Na indústria de vestuário

[...] a coordenação e o controle são exercidos por grandes varejistas internacionais, empresas de comercialização e donos de marcas, que impõem determinações produtivas sobre numerosas empresas de menor tamanho encarregadas da fabricação de bens de consumo sob encomenda – em setores intensivos em mão de obra –, geralmente em países externos às zonas centrais do capitalismo (LINS, 2016, p.70).

Por exemplo, as atividades de pesquisa e desenvolvimento mostram-se mais concentradas em países mais ricos e as atividades de montagem final de produtos mostram maior presença nos países onde o custo da força de trabalho é mais baixo. A indústria do vestuário sobressai, de fato, nesse tipo de configuração, “em que a terceirização internacional é prática difundida, com os donos de marcas importantes ocupando as posições mais lucrativas nas redes de produção e comercialização” (LINS; SILVA, 2015, p.2). Essa indústria representou grandes mudanças em nível mundial na sua organização, na tecnologia e na geografia da produção, sendo que “[...] esse último aspecto tem a ver com sucessivos surtos de migração das atividades,

destacando-se a Ásia, iniciada com o Japão nos anos 1950-1960. Hong Kong, Taiwan e Coreia do Sul foram implicados nos 1970” (LINS; SILVA, 2015, p.5).

As ilustrações são numerosas. Documentada em meados dos anos 2000, no Brasil, uma ilustração de envolvimento em relações desse tipo concerne à participação de empresa no município cearense de Horizonte, a 40 km de Fortaleza, da rede da italiana Diesel. Conforme reportagem, publicada no jornal Folha de São Paulo, “[...] cerca de 450 operários trabalham sob o forte calor cearense produzindo calças nas quais costuram etiquetas originais da marca italiana Diesel, vendidas à luxuosa grife por US\$ 12 e revendidas em lojas espalhadas pelo mundo por até US\$600” (LIMA, 2005, p.B8). Os modelos e as especificações vinham da própria Diesel,

[...] a empresa local “cortava o tecido segundo especificações enviadas por e-mail, enviava as peças às costureiras, procedia à lavagem das roupas prontas (e ao “enobrecimento” de alguns modelos) e colocava aviamentos e etiquetas. Acondicionados em sacos plásticos (vindos da Diesel), os produtos seguiam para os portos de Mucuripe e Pecém, onde eram embarcados para o exterior” (LINS; SILVA, 2015, p.5).

A cadeia de valor da indústria do vestuário, em geral, é organizada em torno de cinco segmentos principais. A primeira fase é relacionada ao fornecimento de matérias-primas, incluindo fibras naturais e sintéticas. A segunda fase é relacionada ao fornecimento de componentes, tais como os fios e tecidos, por empresas têxteis. A terceira fase está relacionada às redes de produção, que são constituídas por fábricas de vestuário, incluindo as subcontratadas nacionais e estrangeiras. A quarta fase está relacionada aos canais de exportação, que são estabelecidos pelos intermediários comerciais. Por fim, a última fase está relacionada às redes de comercialização no nível de varejo (STARK; FREDERICK; GEREFFI, 2011).

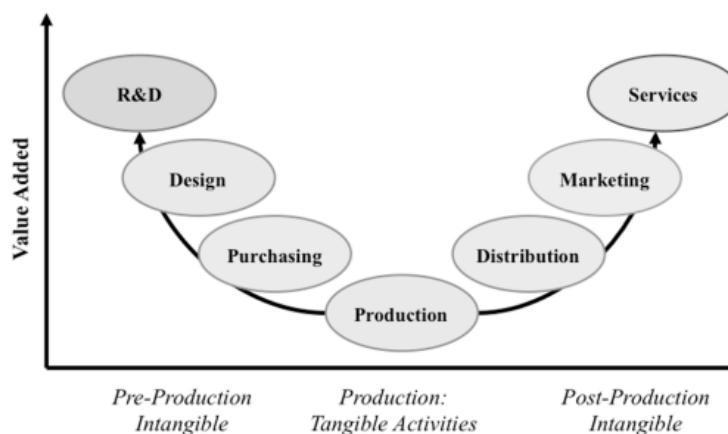
Nessa cadeia, os lucros provêm de combinações de pesquisa de alto valor, seja no design, vendas, marketing e serviços financeiros. Isso permite que os varejistas, designers e comerciantes atuem como “*corretores*” (*grifo nosso*) estratégicos na vinculação de fábricas e comerciantes estrangeiros, com nichos de produtos em seus principais mercados consumidores (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003).

As empresas que desenvolvem e vendem produtos de marca possuem um grande controle de como, e quando, ocorre a fabricação, além da quantidade de lucro acumulada em cada etapa, controlando essencialmente a forma como as atividades de agregação de valor são distribuídas ao longo da cadeia produtiva (STARK; FREDERICK; GEREFFI, 2011).

É importante ressaltar a existência de hierarquia dentro das cadeias globais de valor, especialmente em setores intensivos em força de trabalho. A hierarquia é bastante visível, desde

o nível de criação até a venda. Para ajudar a entender como a divisão de trabalho ocorre, e como as iniciativas para desenvolver a força de trabalho podem afetar o papel que os países em desenvolvimento desempenham nas cadeias de valor globais, a figura 1 ilustra o que ficou conhecido como “Curva Sorridente”, imaginada por Stan Shih. Essa estilização é frequentemente utilizada para explicar que, no ciclo produtivo, algumas atividades agregam valores mais elevados para o produto do que outras, refletindo-se na distribuição (envolvendo apropriação) do valor ao longo da cadeia (ZHANG; SCHIMANSKI, 2014).

Figura 1- Apropriação de valor ao longo da cadeia produtiva do setor de vestuário.



Fonte: Stark, Frederick e Gereffi (2011). Adaptado pela autora.

As atividades representadas ao longo da curva se apresentam como:

- A primeira atividade tem a ver com pesquisa e desenvolvimento: esta função de agregação de valor inclui empresas que se envolvem em atividades relacionadas à melhoria do produto ou processo físico e pesquisa do mercado consumidor.
- A segunda atividade é o design: esta etapa inclui pessoas e empresas que oferecem serviços de design estético para os produtos em toda a cadeia de valor; é uma etapa de criação, eminentemente.
- A terceira é de compra e distribuição: na qual a compra de materiais de produção se refere aos insumos para produzir para depois na fabricação do vestuário, o produto é distribuído através de redes atacadistas, agentes, empresas logísticas e outras empresas responsáveis.
- A quarta é a produção: refere-se ao ponto mais baixo da curva da figura 1, representando baixa apropriação de valor ao longo da cadeia produtiva de

vestuário, que constitui a assunto principal deste trabalho; por exemplo, a Ásia e a América Latina podem representar os locais nos quais a etapa produtiva de vestuário ocorre.

- A quinta é quando ocorre o momento da venda e da distribuição.
- A sexta atividade é a de serviços, que inclui qualquer tipo de atividade que uma empresa ou indústria fornece aos seus fornecedores, compradores, tipicamente como uma maneira de se distinguir de concorrentes no mercado (STARK; FREDERICK; GEREFFI, 2011).

Observa-se, assim, que as atividades relacionadas a P&D e serviços agregam mais valor ao produto, enquanto que a produção (montagem) acrescenta um valor bem menor.

No intuito de atingir um dos objetivos específicos desta monografia, na sequência, aborda-se no próximo capítulo o modelo *fast fashion*, que passou a marcar a organização das atividades produtivas e também comerciais com abrangência mundial. Destacam-se seus aspectos quanto à distribuição espacial e das suas atividades e à precarização do trabalho, o que será seguido, no capítulo 4, pela abordagem da internacionalização da empresa Zara, no marco das abordagens sobre cadeias globais de valor.

### 3. FAST FASHION: UM ASPECTO DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE ARTIGOS DE VESTUÁRIO EM CADEIAS GLOBAIS

No período contemporâneo, surge no mercado um novo modelo de varejo, chamado *fast fashion*, mostrando-se mais dinâmico do que o modelo tradicional do sistema de moda. O contexto exhibe um ambiente cada vez mais competitivo, com a oferta costumando ser maior do que a demanda, e as empresas buscando maneiras de se diferenciar em relação à concorrência. Assim, é devido ao fácil acesso à informação e à sua velocidade que mudanças no sistema de moda se propagam atualmente.

Neste capítulo apresenta-se uma caracterização de natureza conceitual sobre o *fast fashion*, assinalando tratar-se de um modelo de produção e de comercialização no qual observam-se importantes estratégias capazes de gerar impactos econômicos, sociais e culturais significativos.

O capítulo divide-se conforme indicado a seguir: na parte 3.1 aborda-se a “concepção” de *fast fashion*; na 3.2, caracteriza-se a produção no segmento *fast fashion*; na 3.3 fala-se sobre comercialização do *fast fashion*; na 3.4 são tratados os diferentes aspectos desse sistema de moda rápida, quanto a produtos e mercados; na 3.5, a atenção se volta para a problemática do trabalho no *fast fashion*.

#### 3.1. O FAST FASHION: DO QUE SE TRATA?

O *fast fashion* é uma realidade no cenário da indústria do vestuário mundial. O termo em inglês, em tradução livre, significa “moda rápida”. O processo de criação da moda sofreu inúmeras mudanças e, nesse processo, o modelo de negócio em questão veio como um reflexo da sociedade contemporânea.

Conforme o sociólogo Erner (2005), o *fast fashion* tem suas raízes no desenvolvimento do *Quick Response*<sup>5</sup> ou circuito curto, que nasceu em Sentier, um bairro de Paris, com pequenos comerciantes do setor têxtil que começaram sua produção após lograrem ter alguma certeza sobre algumas tendências para não errar e perder vendas.

---

<sup>5</sup> A logística de *quick response* é um movimento de colaboração que advém do JIT, este, aplica-se à cadeia/rede de abastecimento, na qual a ideia principal é captar as vantagens da logística baseada no tempo, pelo que é essencial, para desenvolver sistemas de resposta rápida e eficaz. Assim o QR é uma expressão globalizante empregada para cobrir sistemas logísticos de informação e princípios JIT (CARVALHO; ENCANTADO, 2006, apud RYBALOWSKI, 2014).

Para Cietta (2010), o modelo do *Quick Response*, apesar de ter prazos de produção significativamente curtos, não emprega recursos para obter um design avançado nos produtos. Assim, as empresas da indústria da moda são obrigadas a desenvolver um sistema próprio que emprega tanto a característica principal do *quick response*, quanto a capacidade de design avançado.

O pano de fundo é que a moda está associada a um mercado altamente competitivo, que exige uma constante atualização dos produtos nas lojas, forçando, assim, a adoção de novas estratégias. Conforme Cietta (2010), o *fast fashion* é um modelo de negócio que representa uma tal estratégia: o consumo da moda fez surgir, de fato, um movimento de criação de produtos de forma acelerada e com preços acessíveis e design atualizado, seguindo tendências. Trata-se de um modelo com o objetivo de uma rápida produção de vestuário e de comercialização de novidades em moda.

Atualmente, a indústria de vestuário tem adotado cada vez mais o paradigma *fast fashion*, que exhibe a importância da moda na economia contemporânea, pois apresenta novos produtos de vestuário em ciclos muito curtos de desenvolvimento e produção (DOERINGER; CREAN, 2006). O *fast fashion* visa atingir um público que consome intensamente, informado e desejoso de novidades e variedade. Normalmente, são cadeias que possuem diversas marcas e lojas no mundo inteiro, que industrializam parte de seus produtos em unidades próprias, sendo uma parte produzida em países subdesenvolvidos. Citam-se como exemplo de *fast fashions* as grandes varejistas de moda, como Zara, H&M e Forever 21 (REFOSCO; OENNING; NEVES, 2011).

### 3.2. CARACTERIZANDO A PRODUÇÃO *FAST FASHION*

A sociedade contemporânea vive a era da hipermodernidade<sup>6</sup>. Na correspondente abordagem, salienta-se o “declínio das grandes estruturas tradicionais de sentido, e a recuperação destas pela lógica da moda e do consumo” (LIPOVETSKY, 2004, p.29), em que a velocidade de produções e dos segmentos de mercados atingem todas as esferas da vida social e individual.

Desde a antiguidade até os dias de hoje, há uma distinção da vestimenta. Mas, foi sobretudo a partir da segunda metade do século XX, que a moda se tornou um meio de diferenciação. Daí a competição crescente por inovações quanto a: processos, impactos em

---

<sup>6</sup> Termo criado pelo filósofo francês Gilles Lipovetsky (LIPOVETSKY, 2004) para delimitar o momento atual da sociedade humana, na obra “Os tempos hipermodernos”.



menores custos, novos materiais e novos preços, além de inovações em produtos via diferenciação e na criação de novos nichos (FERREIRA, 2015).

Outro aspecto do *fast fashion* é que os artigos de vestuário podem ser classificados de acordo com a influência da moda no ciclo de vida do produto (NORTH et al., 2003, apud ROBIC; FREDERICO, 2008), sendo que os produtos são desenvolvidos para capturar as preferências momentâneas dos consumidores. Para Cietta (2010), no *fast fashion* as empresas são estruturadas para recolher dados e informações, interpretados como elementos de tendência-moda. As empresas nesse modelo não renunciam ao próprio papel “produtivo”, mas o relativizam em relação a um processo, no qual uma parte do produto é feito e construído pelo consumidor.

Assim, o modelo *fast fashion* é como uma alavanca para criação e produção de moda em massa. O modelo trata de um conjunto de mercadorias de moda que são produzidas com grande rapidez, com a finalidade de atrair um determinado público alvo, como, por exemplo, jovens e adolescentes, principalmente em relação à moda feminina (ROBIC; FREDERICO, 2008).

Um fator influente neste novo modelo de negócio é a sazonalidade. Mas, além do clima, também há influências provenientes dos comportamentos, seja de artistas de sucesso, seja de influenciadores digitais – profissão moderna exercida por pessoas que propagam ideias através da internet, utilizando-se de blogs e redes sociais – que irão apresentar tendências e marcas do momento (FERREIRA, 2015).

Assim, o fenômeno da moda também está associado às mudanças sociais, que criam um mercado orientado para o consumidor. Conforme Lipovetsky (2007), a moda é “filha dileta do capitalismo”, uma forte aliada da sociedade de consumo, associada a uma cultura do lazer que reveste o consumo com o conforto, o bem-estar, o prazer individual.

Neste cenário, a moda atrai uma evolução do consumo na sociedade. Assim, o foco da indústria de vestuário, antes orientado para o modelo tradicional, passou a disputar o mercado com o modelo *fast fashion*.

Cietta (2017), diz que o *fast fashion* determinou um novo modelo de negócio na moda ancorado em dois sistemas contrapostos. O primeiro deles é o sistema do luxo (e do *prêt-à-porter* de preço médio e alto)<sup>7</sup>, baseado em produção programada. Nesses sistemas tradicionais, as pessoas escolhem o que consumir a partir de certo número de produtos que fazem parte de coleções sazonais Primavera/Verão e Outono/Inverno. O segundo é o sistema de moda rápida, ancorada em um conceito de produto funcional com elementos estéticos já utilizados no

---

<sup>7</sup> *Prêt-à-porter*: significa "pronto a vestir", é o segmento, em relação ao preço, intermediário entre alta costura e *fast-fashion*. Foi criada pelo estilista francês J.C. Weil, no final de 1949, depois do fim da Segunda Guerra Mundial.

mercado. Esse sistema se baseia em copiar rapidamente os produtos e oferecer uma vantagem política de marca, ou seja, a marca é responsável por identificar os produtos e diferenciá-los da concorrência, garantindo uma identidade e personalidade do produto, além disso, a marca oferece vantagens competitivas permitindo uma maior liberdade na política de preços da empresa resultando em uma credibilidade que o produto passa a ter ao dar segurança ao consumidor. Assim, sendo um processo criativo contínuo, as escolhas dos consumidores estão imediatamente incorporadas ao design de novos produtos (CIETTA, 2010).

Para favorecer uma melhor identificação das diferenças entre os dois modelos, apresentam-se no Quadro 2 os correspondentes tipos de produção, mostrando as diferenças de eventos, desde a Alta-Costura e o Prêt-à-Porter até o novo modelo *fast fashion*.

Quadro 2 - Características dos Sistemas da moda.

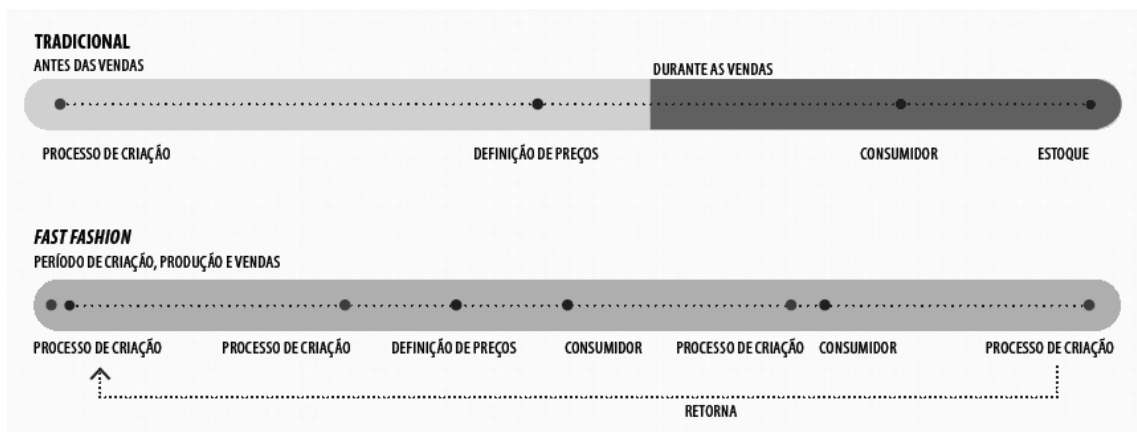
|                                      | <b>Alta-Costura</b>  | <b>Prêt-à-Porter</b>  | <b>Fast-fashion</b>   |
|--------------------------------------|--|---|---|
| <b>Tipo de Produção</b>              | <b>Artesanal</b>   | <b>Industrial</b>   | <b>Industrial</b>   |
| <b>Sazonalidade</b>                  | As coleções baseadas em quatro estações: verão, inverno, primavera e outono.               | As coleções eram criadas para quatro estações, de seis em seis meses.   | Os lançamentos de roupas, apesar de serem pautados pelas estações climáticas, não são mais realizados semestralmente. Com as constantes mudanças de mercado e tendências, existem empresas que criam coleções de quinze em quinze dias. |
| <b>Número de modelos por coleção</b> | Há um número mínimo de peças desfiladas em cada temporada que são vinte e cinco.           | Cerca de cem peças por coleção. O número de peças por modelo varia entre as mais diversas marcas.                     | As empresas de <i>fast fashion</i> desenvolvem em média de quinhentas a mil peças por mês. A Zara, por exemplo, desenvolve setenta produtos novos por dia, um total de aproximadamente mil e seiscentas peças por mês.                  |
| <b>Harmonia da coleção</b>           | Há uma grande preocupação, por parte dos estilistas, a harmonia entre as peças da coleção. | O maior foco é lançar peças que serão vendidas facilmente, ou seja, <i>best-sellers</i> , de acordo com cada estação. | Uma <i>fast fashion</i> tem preocupação com a harmonia da coleção, dando ênfase na imagem da marca.   |
| <b>Marcas</b>                        | Não há diversificação de marcas.   | Não há diversificação de marcas.  | Uma <i>fast fashion</i> tem constante presença de marcas menores que possuem públicos diferentes, a fim de atender melhor todos os tipos de clientes.   |
| <b>Lojas</b>                         | <i>Maisons</i> e ateliês   | Butiques, lojas de rua e de departamento.   | Lojas de departamento.  |

Fonte: Cietta (2010). Adaptado por Caetano (2013).

De acordo com o quadro as empresas *fast fashion* não se utilizam plenamente da moda pronta, pois não se preocupam em identificar unicamente os *best-sellers* de estação da sua estratégia. Esses modelos preveem o início da produção, parcialmente, sobre a base de recolhimento de pedidos. Assim, os sistemas criativo, produtivo e de distribuição são parecidos com os das empresas de sistema programado. O que muda é o *time-line* com o qual a empresa opera (CIETTA, 2010).

A Figura 2 também apresenta as diferenças de eventos entre os modelos tradicionais e o modelo *fast fashion*. Nela, é visto que a diferença está no processo de criação no *fast fashion*.

Figura 2 - Comparação dos sistemas de moda tradicional e o *fast fashion*.



Fonte: SEBRAE (2014). Adaptado pela autora.

O Sistema tradicional tem como características coleções sazonais-semestrais, possuindo um tempo de produção de 24 meses. Os lançamentos das roupas são feitos por meio de coleções, e as orientações de criação são feitas por meio de estilistas que tem como prioridade a identidade e estilo (SEBRAE, 2014).

O início da preparação das coleções de moda na Europa, por exemplo, ocorre aproximadamente entre quatro a cinco meses antes de suas apresentações em feiras ou desfiles. Isso significa janeiro/fevereiro para a coleção primavera/verão e julho/setembro para o de outono/inverno. Os “prontistas”<sup>8</sup> tradicionais operam com um número de modelos limitados, e

<sup>8</sup> Segundo Cietta (2010), na década de 1980, surgiram algumas empresas chamadas de “prontistas”, elas apostavam em alguns modelos observados durante os desfiles, ou em vitrines, e os ofereciam diretamente para a distribuição. A empresa prontista tendia-se à especialização, ela procurava encurtar ao máximo o prazo de chegada do produto ao mercado e, ao mesmo tempo, controlava os subfornecedores de um gênero de produtos e só raramente era capaz de organizar e integrar diversas cadeias produtivas de modo a coordenar a própria oferta. Essa especialização por produto permitiu converter rapidamente a sua produção para os artigos mais solicitados, mas impedia a empresa de pensar em termos da composição do look, da aparência total ou da proposta global. No que diz respeito ao estilo, era uma seguidora em sentido estrito, ou seja, copiava a tendência e não fazia nenhum investimento criativo.

sua intenção é de capturar uma tendência comercial, preocupando-se somente com a eficácia da venda (CIETTA, 2010).

Já o sistema *fast fashion* possui como características: uma produção “antenada” nas últimas tendências de moda, oferecendo ao consumidor o que está acontecendo de mais novo no momento, possuindo uma marca que prioriza tendências à criatividade, além de priorizar preços baixos e competitivos. Assim, o *fast fashion* se baseia em minicoleções – semanais, onde o processo de criação se mescla ao período de vendas, trazendo o consumidor para dentro da criação. Como o tempo de produção dura poucas semanas, o *fast fashion* lança a produção por meio de temas, buscando como resultado o maior lucro (SEBRAE, 2014).

Neste modelo de produção de moda rápida, outra característica que se faz presente é a “super exploração” de mão de obra não especializada, quando esta é adotada por empresas *fast fashions*. Esse meio de produção é utilizado para diminuir os custos de produção, pois “acontece que os próprios fornecedores terceirizam em parte a produção (para se livrar dos custos fixos em curto prazo)” (CIETTA, 2017, p. 383), para poder garantir a competitividade nos mercados internos e externos, sem que seja necessária a redução nos lucros dos acionistas.

O principal objetivo das empresas *fast fashion* é criar uma coleção com coerência entre os produtos, voltada para a eficácia das vendas. Esse modelo depende de um conjunto bem estruturado de cadeias produtivas complexas, pois o tempo para criação, confecção e distribuição passou de alguns meses para poucas semanas.

O que vende permanece nas araras e é recriado, e o que não vende é retirado rapidamente das lojas. Estabelece-se, assim, uma rápida troca de coleções semanais, pois o sistema criativo deve operar de modo duplo: inovando, mas também incorporando as últimas tendências de consumo (CIETTA, 2010).

### 3.3. A COMERCIALIZAÇÃO DO *FAST FASHION*

O mercado mundial de produtos de vestuário tende para uma maior integração e especialização da produção, aprofundando a divisão internacional do trabalho. O acirramento da concorrência internacional quanto o movimento de liberalização comercial aponta para estratégias que contemplam a construção de competitividade apoiada em baixos salários (GOÉS, 2008).

A agilidade é o aspecto fundamental para a gestão da cadeia de suprimentos de produtos de ciclo de vida curto, em mercados com demanda de difícil previsibilidade e alta variedade. A

agilidade é “uma capacitação organizacional que abarca estruturas organizacionais, sistemas de informação, processos logísticos e, particularmente, cabeças” (CHRISTOPHER; TOWILL, 2001, p.236, apud FREDERICO; ROBIC, 2008, p.8) sendo um conceito de negócios baseado em sistemas de produção flexíveis. A moda, a partir dos anos de 1980, passou a utilizar técnicas de distribuição organizada, inspirando-se especialmente nas estratégias de diferentes indústrias de bens de consumo.

Para Sull e Turconi (2008, apud CIETTA, 2010, p. 57), as empresas do *fast fashion* souberam utilizar uma estratégia distributiva capaz de adaptar a oferta de produtos às tendências atuais ou emergentes de consumo de modo mais rápido possível. Os distribuidores, portanto, substituíram o modelo tradicional por um modelo no qual eles logram atingir preparação para responder às mudanças das exigências no decorrer de poucas semanas.

Os produtores e distribuidores avançaram em maiores conexões entre diferentes estágios da cadeia de produção e comercialização, incluindo o varejo. Os produtores se adaptaram rapidamente às demandas dos consumidores, reduzindo custos e riscos. Para manter o acesso ao líder de produção e aos mais exigentes compradores mundiais, os fornecedores de roupas de primeira linha tiveram que atualizar a produção simples de "corte-acabamento" para "pacote completo", e internacionalizar suas operações, tornando-se multinacionais, ou seja, empresas por direito próprio. Isso tudo requer investimentos em logística, pesquisa e design e previsão do mercado (AZMEH; NADVI, 2014).

Assim, o modelo de produção e comercialização de produtos da moda *fast fashion* é uma resposta da indústria a tal aceleração da demanda, que se forma e representa operação com uma quantidade limitada de mercadoria (ALMEIDA, 2016). De acordo com Cietta (2017), gerir os canais de distribuição na economia moderna e ter o controle da distribuição significa poder determinar os produtos aos quais os clientes efetivamente têm acesso. O lugar e a modalidade de aquisição de um bem contribuem para determinar o seu preço. Na moda, a dependência que o preço do bem apresenta em relação ao lugar e à modalidade de compra é muito significativa.

A comercialização de produtos de *fast fashion* está focada nas vendas em condição de pronta entrega, e a porta de entrada destes produtos são as lojas de atacado e lojas de departamento. Neste contexto, quanto aos locais para comercialização de produtos de *fast fashion*, segundo Feghali e Dwyer (2001), as lojas dos grandes varejistas se concentram em shopping centers, representando um aumento na quantidade dos canais de distribuição para o segmento de confecção.

De acordo com Robic e Frederico (2008), as lojas de departamentos possuem programação visual diferenciada, de valorização e segmentação de produtos por categoria, e as

empresas orientadas ao mercado reconhecem a importância de segmentar e definir um público alvo. Estas lojas possuem executivos que comandam equipes de gerentes de produtos, planejamento e designers, que desenvolvem parcial ou totalmente a coleção e selecionam fornecedores para atender aos pedidos, os quais, por sua vez, subcontratam oficinas de costura com mão de obra intensiva.

Assinale-se que, na área de moda, mais que em outros setores, as questões éticas, sobretudo ligadas às condições de trabalhos de fornecedores, estão frequentemente no centro dos debates. “A razão mais evidente é o fato que o setor emprega uma alta quantidade de mão de obra, gerando uma atenção maior sobre o tema relacionado aos direitos trabalhistas” (CIETTA, 2017, p.380).

### 3.4. INCIDÊNCIA DA PRODUÇÃO *FAST FASHION*

O *fast fashion* e as cadeias de valor globais alteraram as estruturas de produção e consumo de artigos de vestuário (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003). A literatura de cadeias de valor global mostra como as diferentes mudanças econômicas, regulatórias e tecnológicas permitiram a dispersão geográfica de atividades produtivas, levando a novos tipos de produções e das relações comerciais (AZMEH; NADVI, 2014).

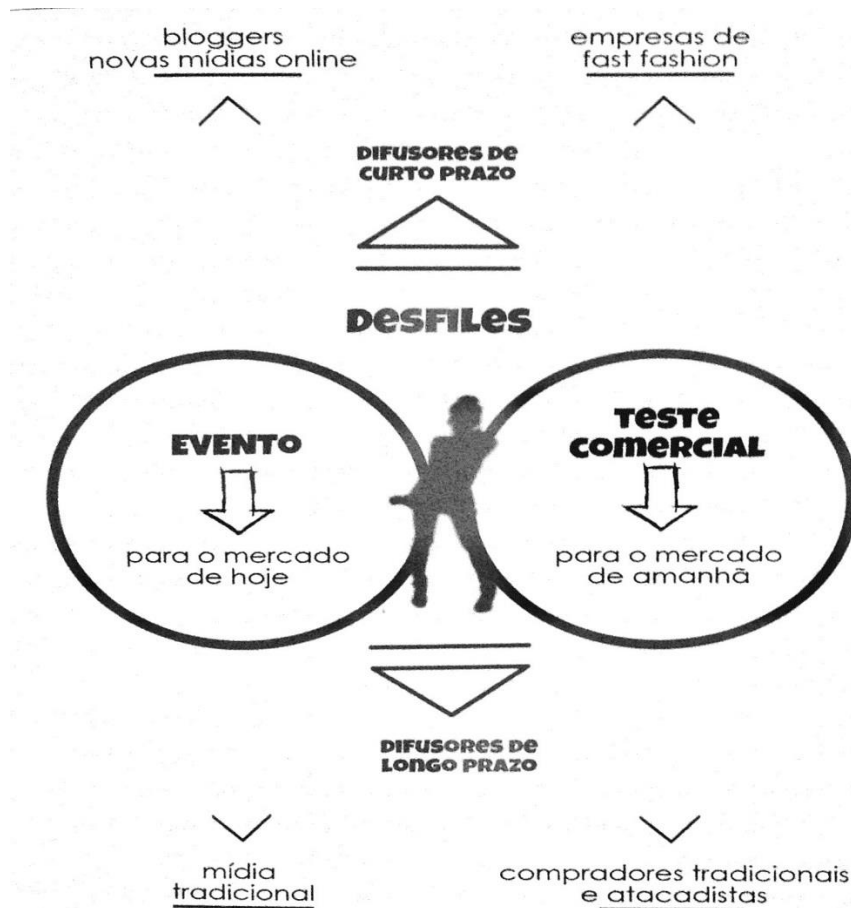
O processo de integração global em cadeias de valor gerou mudanças nos hábitos de consumo e aprendizados que foram impulsionados por novos modelos de negócios e pelas redes de comunicação e informação. Nesse processo, o “*fast fashion*, a internet e os *smartphones* educaram o novo consumidor à rápida satisfação de impulsos e desejos de individualização” (BRUNO, 2016, p.42).

Essa disseminação de instrumentos representando novas tecnologias contribuiu para promover o consumo do *fast fashion*. O fácil acesso dos consumidores às tendências de moda, por meio do marketing, apoiado em instrumentos de transmissão no mundo da informação e no mercado, através dos “desfiles de moda “veja agora, compre agora”, possibilitaram o ato de comprar os produtos imediatamente após os desfiles, se não de toda a coleção, ou pelo menos uma parte dela” (CIETTA, 2017, p.242). Tudo isso motivou os consumidores a ficarem atentos às tendências dos mercados e às exigências comerciais.

Os consumidores estão mais atentos e tem inegavelmente acesso mais amplo de informação, as empresas buscam ferramentas de publicidade para promover a marca através de desfiles e testes comerciais. De acordo com Cietta (2017), os desfiles de moda hoje em dia

possuem duas finalidades de transmissão no mundo da informação e no mercado, apresentados na figura 3.

Figura 3 - O desfile e os instrumentos de transmissão no mundo da informação e no mercado.



Fonte: Cietta (2017).

A primeira está associada a um tipo de teste comercial, em que as empresas devem propor coleções muito amplas. As empresas possuem uma necessidade de exposição ao mercado para que este permita direcionar o que se deve produzir. Com isso, as empresas terão condições de projetar os produtos testados no mercado e, entre os produtos postos, receber a maior aprovação comercial dos clientes. Isto, porém, é apenas um aspecto, pois o desfile não é simplesmente um teste comercial, mas, também um instrumento de comunicação com o mercado.

[...] o problema é que, enquanto o desfile funciona muito bem como instrumento 2 em 1, os respectivos transmissores dispõem de prazos. Como o teste comercial, o desfile usa os compradores e os atacadistas que captam a tendência e a transmitem ao mercado em apenas seis ou oito meses depois. As redes *fast fashion* estão em condições de

observar a mesma tendência e colocá-la no mercado em poucas semanas após os desfiles. Assim, ocorre o mesmo com o elemento de comunicação: enquanto os blogueiros e periódicos online estão em condições de retransmitir a tendência rapidamente, as mídias tradicionais tem tempos mais longos e fundamentalmente alinhados aos da venda (CIETTA, 2017, p.248).

Assinale-se igualmente que “um fator que pode ser considerado chave para a tomada de decisão de compra no *fast fashion* é a variedade de modelos e produtos” (NUNES; SILVEIRA, 2016, p. 67). Realmente, essas variedades fazem com que o ato de comprar roupas possa tanto preencher necessidades emocionais quanto levar em consideração a preocupação com a aparência do consumidor na sociedade.

Como se pode perceber, a base de sucesso do modelo *fast fashion* reside no sistema de produção/consumo, em relação ao qual a decisão de consumir é provocada principalmente pelos meios de transmissão de informação no mercado. Trata-se de uma estratégia mista, na qual se escolhe o caminho de coleções menos amplas e mais frequentes, e onde o núcleo de pesquisa central possa derivar mais minicoleções intraestações (CIETTA, 2017).

### 3.5. A PROBLEMÁTICA DO TRABALHO NA PRODUÇÃO *FAST FASHION*

Um problema central que surge em operações das cadeias globais de valor é o relativo às relações de trabalho. Isso tem a ver, principalmente, com as condições dos trabalhadores geralmente, imigrantes ilegais, em relação aos seus direitos básicos nas questões de alimentação e moradia, à própria depreciação do trabalhador e à sua qualidade vida, em intensidades que não raramente se nega a ele até a liberdade, para não falar em dignidade, e, às vezes, observam-se problemas em ambas as frentes. Essas questões se revelam ainda mais graves na indústria do vestuário, em que as empresas costumam transferir a produção para países menos desenvolvidos, com grande oferta de mão de obra barata.

Quando refere-se a precarização do trabalho contemporâneo, são destacados nos meios de comunicações trabalhadores que são aprisionados em grandes fazendas e que vivem em condições desumanas. Não só brasileiros são vítimas dessa “nova escravidão”, mas também os imigrantes latino-americanos como peruanos, bolivianos, paraguaios, que vivem no Brasil ilegalmente, configurando-se o que chama de precarização do trabalho urbano (MORAIS; ARAÚJO; ROCHA, 2010). Diante desse contexto, os trabalhadores imigrantes informais, não vendem a sua força de trabalho como assalariado, mas estes se envolvem em atividades subordinadas a processos de produção, na qual, geram excedentes para quem controla os processos produtivos (SILVA, 2008).

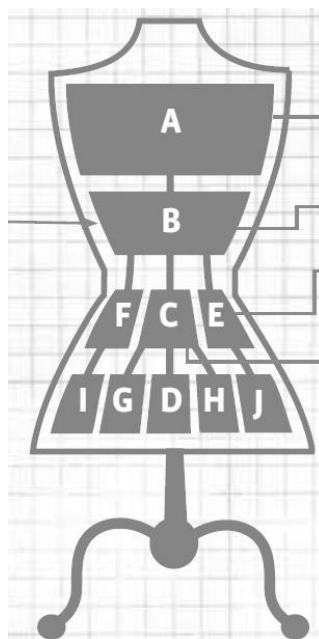


Em geral, trabalhadores escravos na maioria das vezes são imigrantes que deixaram suas casas em busca de melhores condições de vida e de sustento para as suas famílias. Estes saem de suas cidades atraídos por falsas promessas de “gatos”<sup>9</sup>. Essas pessoas precisam tanto trabalhar que acabam acreditando nessas propostas, e, portanto, migram forçadamente devido à situação de penúria em que vivem (CICLO..., 2014).

O trabalhador imigrante, ao aceitar a proposta de trabalhar, assume sua primeira dívida com o empregador, ou seja, o valor da passagem. E chegando ao seu destino, o trabalhador logo percebe que as condições de trabalho são muito diferentes das prometidas pelos “gatos” (CICLO..., 2014).

Em relação aos nós da cadeia de produção de vestuário, conforme a figura 4, mostra como grandes empresas terceirizam sua produção e estas por sua vez, terceirizam novamente a produção em oficinas de costura, na qual imigrantes são levados a trabalhar como escravo exatamente pela situação que “gatos” os colocam.

Figura 4 - Costurando a cadeia produtiva de vestuário.



Fonte: BARROS, (2016). Adaptado pela autora.

A figura 4, conforme Barros (2016) descreve os nós da produção da cadeia do vestuário:

[...] a marca **A** não contrata costureiros e deixa de fabricar peças para baratear seus custos de produção ou para se focar no design e no marketing de suas coleções. A terceirização ocorre quando a marca **A** contrata uma oficina secundária (**B**), de menor

<sup>9</sup> Segundo Barros (2016), “gatos” são os responsáveis por aliciar trabalhadores com falsas propostas de emprego.

porte, para produzir as roupas. Na quarteirização, para cortar gastos, **B** contrata mão de obra informal e barata e repassa parte da encomenda a uma terceira confecção (**C**, **E** e **F**). Os trabalhadores de **C**, em geral, recebem por produtividade, quanto mais costuram, mais ganham. Como os valores pagos por peça são muito baixos, eles se submetem a jornadas exaustivas. Quando recebem salários, esses são muito abaixo do mínimo estabelecido por lei. Em geral, os casos de escravidão acontecem com os trabalhadores de **B** a **J**. Na mesma linha de corte de custos, **C** pode contratar a oficina **D**, **G**, **H**, **I**, e/ou **J** para produzir as roupas encomendadas. As peças produzidas por **C** a **J**, por fim chegam às lojas de **A** como se tivessem sido produzidas por **B** (BARROS, 2016, p.4).

Essas configurações de terceirizações e quarteirizações mostram as condições que são enfrentadas por um trabalhador escravo. O trabalho escravo caracteriza-se quando o imigrante vive em alojamento precário com alimentação inadequada. Este enfrenta jornadas de trabalho exaustivas e até maus tratos e de violência física. Ao perceber que caiu em uma “enrascada”, o trabalhador não vai embora porque, em muitas vezes, o patrão retém seus documentos e cobra dívidas, por exemplo, como os gastos com a viagem em sua terra natal, alimentação e até no uso das ferramentas de trabalho, assim o valor da dívida cresce a cada dia e é descontado de seu salário (CICLO..., 2014).

Em alguns casos, o trabalhador consegue fugir da situação de exploração, mesmo colocando sua vida em risco e denunciar sua situação a órgãos do governo. Quando a denúncia é feita, os órgãos competentes resgatam trabalhadores escravizados. Uma vez livre, o trabalhador recebe o pagamento dos seus direitos, o empregador deve pagar multas e indenizações (CICLO..., 2014).

No modelo *fast fashion*, percebem-se, particularmente, pessoas como mulheres e jovens, povos indígenas e os trabalhadores imigrantes, que são vulneráveis a essas condições mais precárias. Praticamente não existe grande empresa que não tenha tido problemas com sua cadeia de fornecedores. A Zara, no Brasil, esteve no centro de grandes polêmicas pela precarização de trabalho, e a Benetton, na metade dos anos 1990, teve um problema parecido com um fornecedor turco. M.Officer, C&A, Marisa, Pernambucanas e Le Lis Blanc, para citar apenas alguns outros casos, também atraíram atenção da mídia brasileira por conta da mesma situação (CIETTA, 2017).

A precariedade de fiscalizações e de punições severas às empresas que cometem o crime de submeterem pessoas a condições análogas à escravidão evidencia uma grande impunidade, que impulsiona a novas ocorrências de casos análogos à escravidão no setor de vestuário a grande maioria dos casos ocorre em relação aos imigrantes.

O imigrante que vem ao Brasil possui razões subjetivas para entrar e residir no país, pois cada indivíduo tem suas próprias motivações e contextos dos quais partilham. De acordo com

Uebel (2015), entre os fatores diferentes que trazem os imigrantes para o Brasil, uma das principais razões são crises econômicas, instabilidade social e laboral.

Por exemplo, nos últimos anos, a imprensa brasileira começou a relatar casos de trabalho análogos ao escravo em diversos setores da economia, com utilização de mão de obra de países vizinhos, como a Bolívia. Os trabalhadores que se sujeitam a condições degradantes e humilhantes o fazem por necessidade de sobrevivência, vindo de países pobres onde mal tem dinheiro para se alimentar, e buscam mudar de vida. Para vários entre eles, o que é considerado como trabalho escravo no Brasil, pode inclusive, talvez, se mostrar muito melhor do que o observado em seus países de origem (MATTOS, 2015).

O processo migratório de bolivianos para o Brasil se tornou acentuado na década de 1990, após a implementação da Lei da Anistia, em 1988, que pretendia regularizar os imigrantes sem documentação no território brasileiro<sup>10</sup>. A cidade de São Paulo tornou-se um dos principais destinos de imigrantes bolivianos no Brasil, porque esta cidade continua representando para eles a possibilidade de mobilidade social, inclusive para aqueles menos qualificados, os quais se inserem no concorrido setor da costura (SILVA, 2012).

Oriundos de várias partes da Bolívia, estes imigrantes passaram a apostar na atividade da costura, buscando o sonho de ter uma vida melhor. Do ponto de vista espacial, eles estão presentes praticamente em todos os municípios vizinhos da Região Metropolitana de São Paulo, como Guarulhos, Osasco, Diadema, Santo André e São Bernardo do Campo. Porém, na década de 90, a presença boliviana se concentrava apenas em bairros da cidade de São Paulo, como é o caso do Bom Retiro, Brás, bairros onde se concentram a produção e a comercialização da indústria das confecções (SILVA, 2012).

Com uma crescente demanda de mão de obra para as oficinas de costura, a presença boliviana tornou-se significativa. Nesse contexto os bolivianos passaram a ser incorporados como trabalhadores temporários sem nenhuma forma de regulamentação trabalhista, tornando-se vulneráveis, pelo fato de parte deles estar indocumentada no país (SILVA, 2012). Portanto,

Abre-se, uma brecha no sistema produtivo de confecção, onde os imigrantes entraram, acrescentando à oportunidade de emprego a mudança organizacional no sistema produtivo. Assim, a consolidação da presença dos imigrantes internacionais na confecção em São Paulo é a consequência, ao mesmo tempo de uma chamada de mão de obra e de uma reestruturação econômica (SOUCHAUD, 2012, p. 82, apud MERÇON, 2015).

---

<sup>10</sup> Segundo o Brasil (2017a) no governo do presidente João Baptista Figueiredo, para reverter punições aos cidadãos brasileiros que, entre os anos de 1961 e 1979, foram considerados criminosos políticos pelo regime militar. A lei garantia, entre outros direitos, o retorno dos exilados ao País, o restabelecimento dos direitos políticos e a volta ao serviço de militares e funcionários da administração pública, excluídos de suas funções durante a ditadura.

Afinal, o questionamento que permanece é de como romper com o ciclo de trabalho escravo contemporâneo. Esse problema deve ser combatido por meio de várias ações conjuntas e que contemplem três frentes: a prevenção por meio da educação, informação, associativismo, geração de renda, acesso a terra, a assistência a vítima por meio de alojamento, pagamento de direitos, qualificação profissional; e a repressão ao crime por meio de compensação financeira ao trabalhador e de punição aos criminosos (CICLO..., 2014).

O trabalho escravo é um problema que afeta pessoas em todos os estados do país. Para combatê-lo é preciso entender que ele não acontece somente em lugares isolados e remotos, e que para erradicar essa violação dos direitos humanos, o estado e a sociedade devem atuar juntos, objetivando eliminar essa prática. O número de estrangeiros em situação regular no Brasil aumentou, mas há ainda aqueles que, por estarem em situação irregular, são mais vulneráveis à exploração. Observe-se que a migração é um direito, porém, muitas vezes, o fenômeno está relacionado, justamente, a violações de direitos, como o trabalho escravo contemporâneo e o tráfico de pessoas (ESCRAVO NEM PENSAR, 2014).

#### **4. ESTUDO DE CASO SOBRE A REDE FAST FASHION ZARA, NA PERSPECTIVA DO DEBATE SOBRE CADEIAS GLOBAIS COM ÊNFASE NOS PROBLEMAS TRABALHISTAS**

Tendo exposto a metodologia e as bases teóricas usadas na realização desta pesquisa, inicia-se o aprofundamento do estudo e a discussão em torno da empresa Zara, na sua internacionalização de produção e comercialização, com foco na sua atuação no Brasil. Destacam-se, em especial, problemas envolvendo questões trabalhistas na cadeia produtiva na referida indústria, pertencente ao grupo econômico espanhol chamado Inditex.

Para tanto, dividiu-se o capítulo em cinco seções. Na seção 4.1 mostra-se quem está por trás da *fast fashion* Zara. Na seção 4.2 caracteriza-se a empresa Zara e apresenta-se sua presença internacional. Na seção 4.3 fala-se da atuação da empresa espanhola Zara no Brasil e destacam-se disposições do caso Zara, em 2011, em relação a problemas trabalhistas. Na seção 4.4 apresentam-se os acordos firmados entre a Zara e as autoridades brasileiras. Na seção 4.5 fala-se sobre as medidas da Zara para combater a situação da precarização do trabalho na sua cadeia produtiva.

##### **4.1. INDITEX: A EMPRESA POR TRÁS DA ZARA**

O Grupo Inditex é famoso como um dos principais expoentes do modelo de negócio de *fast fashion* da Espanha. A Inditex nasceu em 1963, na Galícia e possui sede na província de La Coruña, região norte da Espanha, mais especificamente, em Arteixo (Anexo A). O grupo é conhecido mundialmente pelas oito marcas: Zara, “Pull&Bear”, “Massimo Dutti”, “Bershka”, “Stradivarius”, “Zara Home”, “Oysho” e “Uterque” (INDITEX, 2016).

Como destacado no referencial teórico, as cadeias produtivas de vestuário, conforme Bair e Gereffi (2001) ressaltam que são cadeias produtivas envolvidas em atividades no desenho, produção, comercialização de uma mercadoria e o grupo Inditex opera como conglomerado de indústria têxtil, envolvendo todas as atividades destacadas pelos autores. O grupo também é responsável pela gestão, na definição da visão estratégica, na coordenação de atividades, além da parte administrativa e relações com investidores. A atividade comercial de cada formato de varejo é desenvolvida através de um modelo integrado de lojas e vendas on-line (INDITEX, 2016).

A Inditex foi fundada pelo magnata Amancio Ortega. Ortega é o sócio fundador da empresa, e o empresário mais rico da Espanha, estando em quarto lugar no ranking anual de

bilionários da Revista Forbes, com uma fortuna estimada em US\$ 71,3 bilhões. A principal fonte de receita da Inditex é a marca Zara (EXAME, 2017).

Desde 31 de janeiro de 2017, o Conselho de Administração do grupo Inditex é composto por nove membros sendo quatro diretores externos independentes, três diretores externos, um diretor externo e um diretor executivo. Atualmente, no comando do conglomerado está o D. Pablo Isla Álvarez de Tejera que é o presidente executivo e o D. José Arnau Sierra é o vice-presidente (INDITEX, 2016).

O modelo de negócios da Inditex é caracterizado pela busca de flexibilidade na adaptação da produção à demanda do mercado. A empresa controla a cadeia de suprimentos em suas diferentes fases de projeto oferecendo a capacidade de se concentrar em produção própria ou fornecedores. Em relação ao sistema de logística, este é baseado em embarques contínuos para as lojas dos centros de distribuição de cada formato comercial. Este sistema opera principalmente com instalações logísticas centralizadas para cada cadeia, e é distribuído a todas as lojas do mundo (INDITEX, 2016).

Um exemplo é a Zara que se internacionalizou nas maiores cidades da Europa, no Extremo Oriente e na América Latina. Amancio Ortega, preocupado por achar que uma única marca nunca agradaria todos os consumidores, decidiu não se contentar apenas com a Zara. Assim, em 1991, ele criou a “Pull & Bear”, a marca se concentra em moda jovem e casual, também comprou uma participação na “Massimo Dutti”, que é destinada aos consumidores de classe média alta de ambos os sexos e, em cinco anos, adquiriu integralmente a marca. Em 1998, visando atender as necessidades de adolescentes frequentadores de “baladas”, nasceu a “Bershka”. No ano seguinte, comprou a “Stradivarius” para competir com a “Bershka”, controlando assim duas das maiores marcas do mercado adolescente (O’SHEA, 2014).

As marcas da Inditex estão por toda a parte do mundo, nos grandes departamentos em shopping, nas lojas de rua e nos centros comerciais. Nos anos 1990, com o movimento de globalização que estava apenas começando, a expansão da Inditex se tornou uma explosão. A partir de 31 de janeiro de 2017, os oito formatos de varejo do Grupo possuem lojas abertas em 93 mercados, de acordo com a seguinte distribuição geográfica:

Tabela 1 - Distribuição Geográfica de Lojas em 2016.

| <b>Numero de Lojas</b> | <b>Próprias</b> | <b>Franquias</b> | <b>Total</b> |
|------------------------|-----------------|------------------|--------------|
| Espanha                | 1.748           | 39               | 1.787        |
| Resto da Europa        | 3.073           | 155              | 3.228        |
| América                | 578             | 165              | 743          |
| Resto do Mundo         | 915             | 619              | 1.534        |
| <b>Total</b>           | <b>6.314</b>    | <b>978</b>       | <b>7.292</b> |

Fonte: Inditex (2016). Adaptado pela autora.

Segundo a Inditex (2016), a presença comercial global do grupo era de 7,292 lojas em 93 mercados e operava com lojas online em 41 mercados. Durante o ano, o grupo realizou 279 aberturas de suas redes comerciais em 56 mercados. A entrada em novos mercados tem sido relevante na América, com a chegada ao Paraguai, Nicarágua e Aruba. Nos Estados Unidos, foram feitas aberturas e reformas em Nova York e Chicago. Na Europa a estratégia online recebe um forte impulso com o lançamento em 12 novos mercados. As lojas físicas de todos os formatos de varejo possuem uma forte presença em La Coruña, Barcelona, Viena, Londres. Além da estratégia em novos mercados como o Vietnã e a Nova Zelândia, a oferta comercial foi melhorada com novos *flagship*<sup>11</sup> na Coreia do Sul ou com reformas de lojas no Japão ou na China.

Tabela 2 - Presença Comercial: América, Europa, Ásia e no resto do mundo em 2016.

| <b>Formato de Varejo</b> | <b>Lojas na América</b> | <b>Lojas na Europa</b> | <b>Lojas na Ásia e no Resto do mundo</b> |
|--------------------------|-------------------------|------------------------|--|
| Zara                     | 309                     | 1.351                  | 553                                      |
| Pull&Bear                | 86                      | 700                    | 187                                      |
| Massimo Dutti            | 60                      | 539                    | 166                                      |
| Bershka                  | 101                     | 765                    | 215                                      |
| Stradivarius             | 62                      | 740                    | 192                                      |
| Oysho                    | 56                      | 451                    | 129                                      |
| Zara Home                | 57                      | 390                    | 105                                      |
| Uterque                  | 12                      | 54                     | 12                                       |
| <b>Total</b>             | <b>743</b>              | <b>4.990</b>           | <b>1559</b>                              |

Fonte: Inditex (2016). Adaptado pela autora.

<sup>11</sup> De acordo com o Sebrae (2015) “*flagship*” são lojas conceito, que proporcionam ambiente de aproximação entre a marca e cliente, além de configurar tendência do mercado contemporâneo.

O grupo continua com a expansão global com seu modelo integrado de lojas e vendas on-line. Segundo a Inditex (2016), o conglomerado teve um forte desempenho operacional, pelo qual as vendas somaram 23,311 milhões de euros, representando, portanto, um aumento de 12% de 2014 para 2015.

Sobre a gestão administrativa, o modelo de negócio da Inditex, tem se adequado ao acelerado ritmo da indústria da moda:

Ao contrário da maioria de seus concorrentes globais, a Inditex não adquire a maior parte das suas roupas de países asiáticos, como China, Bangladesh ou Índia. Em vez disso, a empresa montou sua cadeia de suprimentos para permitir o chamado “proximity sourcing” (suprimento próximo). Uma grande parcela de sua produção ocorre na Espanha e no Marrocos, muito próximos geograficamente da Europa, o maior mercado da Inditex. Em sintonia com o conceito de suprimento próximo, uma parte importante das peças da Zara vendidas em suas lojas no Brasil é produzida por fabricantes brasileiros (CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015, p.15).

De acordo com Campos; van Huijstee e Theuws (2015), as roupas são produzidas pelos principais fornecedores da empresa na Espanha, que incluem fábricas de propriedade da Inditex. Os outros fornecedores importantes estão localizados em Portugal, no Marrocos e em vários países europeus. O resto da produção do grupo está localizado em diferentes países nas Américas, na Ásia, na África, e por ter seus fornecedores mais próximos de seus mercados de varejo, o grupo Inditex responde rapidamente às mudanças nas tendências da moda.

Segundo os autores Campos; van Huijstee e Theuws (2015), as lojas Zara enviam relatórios em tempo real à sede da Inditex, sobre as mudanças de comportamento dos consumidores. Isso representa grande vantagem, pois outras empresas têm de esperar vários meses antes de seus produtos chegarem da Ásia, e correm o risco de eles terem saído de moda nesse tempo. Assim, a Inditex utiliza informações de seus fornecedores próximos para reabastecer os itens mais populares vendidos em suas lojas em 15 dias. A empresa encomenda pequenas quantidades em prazos curtos, e, por isso, a velocidade e flexibilidade são os principais requisitos para fornecedores e subcontratados.

O modelo de negócio *fast fashion* tem dado à empresa Zara uma importante vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Conforme Campos, van Huijstee e Theuws (2015), enquanto o ciclo padrão de uma empresa tradicional, entre design e varejo, é de cinco a seis meses, os concorrentes diretos, como H&M, Gap e Benetton, dependem mais de suprimentos vindos de países como Bangladesh, e, assim possuem mais dificuldades para manter em dia a rápida evolução das tendências da moda e das demandas dos consumidores.

Portanto, a estratégia do ciclo curto de produção permite à Inditex trazer mais estilos para suas lojas e atualizá-los constantemente, tornando a empresa mais rentável. No entanto, isso



revela a face obscura do modelo de *fast fashion*: a utilização de condições precárias de trabalho para obter uma produção rápida e flexível.

#### 4.2. A REDE *FAST FASHION* ZARA

Atualmente, a Zara é uma das principais empresas de moda internacional, que produz e vende vestuário com tendências para o público feminino, masculino e infantil. “O diferencial da Zara no ramo em que atua é oferecer uma moda com o *design* parecido com as roupas de grife, a preços acessíveis” (LOBO, 2013, p. 44).

A história da Zara começou em 1963, quando Amancio Ortega abriu o seu próprio negócio junto com seu irmão Antonio, a Confecciones Goa, que era uma pequena oficina de costura onde se concentravam em produzir roupões acolchoados femininos, tendo acabado por vender muito mais do que imaginavam. A partir disso, Ortega avançou em seu negócio e se concentrou em fabricar roupas para serem vendidas por representantes comerciais, conseguindo exportar parte de sua produção (O’SHEA, 2014).

Dez anos mais tarde, Ortega havia assumido as operações comerciais e de distribuição, e contratou uma equipe de estilistas, assim conquistando um elo maior da cadeia que, nesse período, ainda não havia dominado: a distribuição varejista. Dado o início na pequena oficina de costura, e depois com os avanços e inovações até chegar ao surgimento do novo modelo de negócio, o *fast fashion*, Ortega imprimiu o nome da atual companhia com o nome Inditex (Indústria de Diseño Textil), tendo a companhia aberto em 1975 a primeira loja da Zara España S.A., em La Coruña (O’SHEA, 2014).

A *fast fashion* Zara é uma das maiores empresas internacionais de moda pertencentes à Inditex. Percebe-se que ao longo dos anos, a moda e a marca Zara progrediram em paralelo, Amancio Ortega “criou” um modelo empresarial que atualmente é estudado em universidades e instituições acadêmicas, na qual o fenômeno Zara, é uma das principais empresas a romper com os moldes antigos dos modelos tradicionais de vestuário, na sua produção e comercialização.

Segundo o Ranking britânico *Interbrand*<sup>12</sup> (2017) a Zara é a 24ª marca mais valiosa do mundo. Um fator que contribuiu para o sucesso da empresa *fast fashion* nos últimos anos foi à mudança no padrão de consumo da atualidade, tanto no mercado nacional quanto no internacional. Isso representa o quanto à indústria da moda tem se transformado rapidamente nos

---

<sup>12</sup> A *Interbrand* é uma consultoria de marca global e editora de relatórios influentes da Best Global Brands, Breakthrough Brands. A *Interbrand* faz parte da rede de agências da Omnicom Group Inc. (NYSE: OMC). Disponível em: < <http://interbrand.com/about/>>. Acesso em 19 de Outubro de 2017.

seus moldes de produção, para atender a demanda mundial de consumidores (SHIMAMURA; SANCHES, 2012).

Segundo O'shea (2014), a Inditex é uma empresa que se baseia na realidade dos consumidores. A cadeia produtiva da Zara está baseada no novo modelo de produção o *fast fashion*, como apresentado anteriormente no capítulo 3. Na abertura de cada estação, a Zara lança sua primeira coleção de tendências, a partir disso, passa-se a observar o que os clientes vão comprar e assim continua confeccionando roupas apenas com o que o mercado procura.

Esta *fast fashion* possui um sistema de troca de informação que permite que, dia após dia, as informações coletadas pelos “gerentes e/ou encarregados das lojas possam se comunicar diretamente com os designers, na matriz – fornecendo-lhes informações valiosas sobre o que está e o que não está vendendo” (LOBO, 2013, p.49). A Zara passa a perceber as expectativas que os clientes possuem, lutando para oferecer ao consumidor uma resposta imediata ao demonstrar habilidade para suprir suas necessidades (O'SHEA, 2014).

A Zara apresenta uma alta velocidade evolutiva na sua produção, atrelando a criação e inovação de seus produtos, como o principal eixo da sua cadeia. Devido ao mercado atual ser volátil, a empresa exerce um forte controle sobre todas as etapas dos seus processos, assim a cadeia produtiva da Zara é horizontal, permitindo à produção em locais diferentes em escala mundial e em consequência a alteração do preço do produto.

[...] em vez de depender de parceiros externos, a companhia gerencia toda a parte de design, armazenagem, distribuição e funções logísticas por conta própria. Até suas operações diárias diferem da média. A Zara mantém um cronograma fixo e apertado para suas lojas colocarem e receberem os pedidos. As etiquetas de preço são colocadas antes do envio das peças para as lojas (FERDOWS; LEWIS; MACHUCA, 2004, p.2).

A Zara-Inditex configura-se como uma cadeia comandada pelo comprador, na qual terceiriza sua produção e vende roupas e artigos de vestuário a baixo custo, renovando suas coleções quinzenalmente, fazendo com que o nível de consumo se eleve. A Zara exerce um controle do processo produtivo desde a criação do produto, de quando e onde este será fabricado até a chegada do produto nas lojas de departamentos.

O conceito de "governança" é fundamental para a abordagem da cadeia de valor global, pois usa-se o termo para expressar que algumas empresas da cadeia estabeleçam e/ou aplicam os parâmetros sob os quais outros na cadeia operam. Uma cadeia sem governança seria apenas uma série de relações de mercado (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001).

Por isso, quanto à governança na Zara, “o forte controle de toda a cadeia permite uma resposta rápida, com um tempo de mais ou menos 15 dias, desde a etapa de criação pelos

estilistas até a chegada do produto final ao cliente” (FERDOWS; LEWIS; MACHUCA, 2004, p.1).

Na Zara, o departamento de criação está ligado com o departamento comercial, favorecendo o processo de tomada de decisão para saber o que pode ser vendido e o que não pode. Segundo Lobo (2013, p. 53) “nas fábricas da Inditex, a roupa é cortada, passada e etiquetada, existe uma otimização no aproveitamento do tecido, mas a confecção é feita fora, em *ateliers* na Europa ou fora dela em oficinas de costura, onde a mão de obra é mais baratas” (Anexo A).

A capacidade produtiva da empresa é realizada sob encomendas, por meio de pequenas e médias confecções têxteis e de vestuário ao redor do mundo, que formam uma estrutura produtiva em que se realiza uma rede de contratação e subcontratação, na qual entre os agentes econômicos dispersos, existe uma variedade de países com legislações laborais diversos (JACQUES; SANTOS; ORCHARD, 2016).

Um caso específico sobre a subcontratação é destacado mais adiante a rede de produção da Zara no Brasil, frisa-se que, esta, foi judicialmente responsabilizada, pois uma de suas intermediárias possuía mão de obra de trabalhadores bolivianos que viviam em condições subumanas em São Paulo (MERÇON, 2015).

É neste cenário que se enfatiza a exploração da dignidade humana, distanciando pessoas da sua terra natal, para longe das suas origens. Os trabalhadores em situação análoga a de escravo geralmente desconhecem a legislação brasileira e não sabem que a situação em que se encontram é considerada ilegal (MERÇON, 2015).

Com a globalização da economia e das comunicações, a oferta de produtos da Zara tomou proporções gigantescas. De acordo com o documentário Planeta Zara (2002), uma das principais estratégias da empresa é a localização de suas lojas, em que o ponto de vendas está inserido em um local nobre da cidade, região ou país.

Outro fato interessante que ocorre dentro do complexo de fabricas da Inditex em Arteixo, é a existência de um espaço para a criação de cada vitrine modelo, seja no seu *layout*, em que são testados e fotografados, para que no fim, as lojas ao redor do mundo possam replicar o que foi planejado. Pois a finalidade desse departamento de combinação que planeja o local de cada roupa, é para que os produtos sejam vendidos com maior facilidade (PLANETA ZARA, 2002).

O cliente para a Zara é a “peça” principal no modelo *fast fashion* que integra os processos de desenho, fabricação, distribuição e venda, através de uma ampla rede de lojas própria.

A Zara se destaca como uma das mais lucrativas no setor, devido a uma lição que Ortega aprendeu na sua fase inicial que foi a seguinte: Para ter sucesso é necessário ter uma mão tocando a fábrica e outra tocando o cliente. Ou seja, ter o controle no que acontece com o produto até o momento que o cliente o compra. Para aderir a esta filosofia, a Zara desenvolveu uma cadeia de abastecimento (Supply Chain) superresponsiva (FERDOWS; LEWIS; MACHUCA, 2004, p.1).

De acordo com Ferdows; Lewis; Machuca (2004) no caso da Zara, a falta de um item da produção não se torna um problema, isso pode até mesmo tornar-se positivo, pois a falta de um produto estimula o consumidor a levar outro, uma vez que os clientes têm a noção que as peças expostas duram poucos dias. Ademais, a empresa tem como prioridade a integração de toda a cadeia de suprimento e não mede investimentos para que nada obstrua os canais de comunicação dentro dela.

Segundo o Relatório Anual da Inditex (2016), a presença comercial da Zara alcançou um número total de 2.213 lojas físicas, com abertura de novos mercados físicos em Aruba, Nicarágua, Nova Zelândia, Paraguai e Vietnã, os dados também mostram o número de 39 mercados virtuais que tiveram abertura em 12 mercados online na Bulgária, Croácia, Eslováquia, Eslovênia, Estônia, Finlândia, Hungria, Letônia, Lituânia, Malta, República Tcheca e Turquia.

Em um mercado altamente volátil, em que o ciclo de vida de produtos é extremamente curto, a Zara produz quase a metade de seus produtos em fábricas próprias, conforme Ferdows, Lewis e Machuca (2004, p.5) em que “40% do tecido são comprados de outra empresa da Inditex, a Comditel, representando quase 90% das vendas da Comditel, e o material de tingimento é comprado de outra empresa do grupo”.

A Zara defende que o seu investimento dá à empresa flexibilidade. Pois, para ela, ser dona da produção garante à empresa um nível de controle maior sobre prazos e capacidades; considera-se que seria impossível atingir o sucesso atual caso fosse totalmente dependente de fornecedores externos (FERDOWS; LEWIS; MACHUCA, 2004).

Por fim, muitos afirmam que o sucesso desta *fast fashion* não apresenta este mesmo desempenho no que diz respeito à conformidade das suas práticas trabalhistas com os Direitos Humanos. Atualmente, existem diversas denúncias que comprovaram o apoio direto ou indireto dado pelo grupo Inditex às condições sub-humanas localizadas majoritariamente em países periféricos. No Brasil, a empresa enfrentou problemas com denúncias pelo Ministério do Trabalho e Emprego, referentes às precárias condições de seus trabalhadores ou fabricantes terceirizados subcontratados, assunto abordado na próxima seção.

#### 4.3. INSERÇÃO GLOBAL NA MÃO DE OBRA LOCAL: A ZARA BRASIL

A Inditex opera no Brasil através de sua subsidiária no país, tendo aberto a sua primeira loja em 1999, e desde então se expandiu em mercados locais. Em 2012, a subsidiária começou a operar no país por meio da Zara Home, vendendo artigos e acessórios de cama, mesa e banho. Segundo Campos, van Huijstee e Theuws (2015, p.21), “cerca de 35% a 40% das peças vendidas pela Zara no Brasil são produzidos por uma ampla rede de fornecedores e subcontratados brasileiros. As importações representam 60% a 65% das peças das roupas vendidas no país”; assim, uma parte da produção é realizada na Espanha, em Arteixo, onde fica a fábrica da Inditex.

Os produtos vendidos nas lojas brasileiras da Zara também são importados de países como Argentina, Camboja e Marrocos. Segundo a Inditex (2016), o grupo informou fazer negócios com 15 fornecedores brasileiros que, por sua vez, subcontratavam outras 20 oficinas de costura, que incluem diferentes fases de produção como o corte, coloração e lavagem, estampagem e acabamento de tingimento etc.

O trabalho informal é um lado obscuro da reestruturação que ocorreu na indústria do vestuário a partir da década de 1990. Como visto no referencial teórico, as roupas são fabricadas em escala menor e é substituído por novos produtos em um ritmo cada vez mais rápido, o modelo *fast fashion*. Nas cadeias globais de valor, esse mercado mais dinâmico, vem acompanhado pelo aumento das importações asiáticas, o que levou muitos fabricantes brasileiros a reduzir o número de empregados diretos.

De acordo com Campos, van Huijstee e Theuws (2015), as etapas de fabricação com muito uso de mão de obra, como os de costura, foram terceirizadas por uma ampla rede de pequenas oficinas com condições de trabalho precárias, fazendo com que a indústria de vestuário se torne mais flexível, ou seja, possuindo menores custos fixos com mão de obra para lidar com as flutuações na demanda que são inerentes à volatilidade desse novo mercado.

As oficinas informais, infelizmente são uma realidade que se têm no Brasil, muitas vezes, elas apenas têm uma empresa como cliente e produzem roupas exclusivamente para uma marca, destaca-se a Zara. Na maioria das vezes, essas oficinas são criadas por ex-funcionários da empresa cliente para cumprir as demandas de costura anteriormente atendidas pela força de trabalho própria da cliente. Por consequência, a fragilidade econômica dessas oficinas se torna um grande problema para os empregados. Muitas delas fecham logo após o início das atividades, não pagam verbas rescisórias e não emitem os documentos necessários para que seus empregados recebam o seguro-desemprego (CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015).

No Brasil, de acordo com a Portaria n.º 1668, de 21 de outubro de 2011, a empresa Zara enfrentou problemas com denúncias de precarização do trabalho pelo Ministério do Trabalho e

Emprego de São Paulo. Saliente-se o modo como isso foi assinalado em documento oficial sobre o problema (Anexo B)<sup>13</sup>: Observou-se que havia

[...] trabalho análogo ao de escravo, desvirtuamento da intermediação de mão de obra ou da terceirização de serviços e trabalho do estrangeiro, cuja constatação configura lesão aos interesses coletivos e difusos. Obtidos os elementos probatórios pelos meios legais, servirão os tais, conforme o caso, de base de ajuizamento de ação civil pública, ajustamento de conduta ou arquivamento nos casos previstos em lei (BRASIL, 2011, p.1).

No caso Zara, houve três fiscalizações no ano de 2011: a primeira delas ocorreu no início do ano em maio, a segunda ocorreu em junho e, pela terceira vez, em agosto do ano referido. As equipes de fiscalização trabalhista do Ministério do Trabalho e Emprego flagraram trabalhadores (imigrantes) bolivianos, em condições análogas à escravidão, que estavam produzindo roupas para a marca. O caso Zara veio à tona por meio das mídias sociais e sites em novembro de 2014.

Em agosto de 2011, fiscais do governo federal brasileiro encontraram 15 imigrantes trabalhando e vivendo em condições deploráveis. Eles tinham de trabalhar longas jornadas – de até 16 horas – e sua liberdade de movimento era restringida. Posteriormente, os fiscais concluíram que as condições nas duas oficinas deveriam ser classificadas como “análogas à escravidão”. Os trabalhadores estavam costurando roupas para a Zara, uma marca da Inditex, a pioneira espanhola de renome mundial da chamada *fast fashion*. Os abusos ocorreram em duas pequenas oficinas em São Paulo (SP) que haviam sido contratadas pela fornecedora da Zara (CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015, p.5).

De acordo com Campos; van Huijstee e Theuws (2015), na operação da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Estado de São Paulo, foram resgatados 15 trabalhadores imigrantes bolivianos em duas oficinas pela AHA<sup>14</sup> e encontrados 52 trabalhadores em condições de trabalho degradantes em três oficinas diferentes, localizadas no Centro e Zona Norte de São Paulo e na cidade de Americana, no interior de São Paulo, “a rede de produção de confecções (AHA), as peças de vestuário eram desenhadas na Espanha, enviadas para as intermediárias, no caso aqui em análise situadas em São Paulo, e estas se responsabilizavam por confeccionar as roupas: blusas, calças, vestidos” (MERÇON, 2015, p.14).

De acordo com a operação da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Estado de São Paulo, nesse percurso da rede de produção, podia-se encontrar no dia após a fiscalização

---

<sup>13</sup> Para ler o documento que formaliza a denúncia ver Portaria n.º 1668, de 21 de outubro de 2011, disponível no anexo B.

<sup>14</sup> Segundo Merçon (2015) AHA está situada em São Paulo, no Brasil, e que responde também com a razão social SIG Indústria e Comercio de Roupas Ltda.

No momento da fiscalização, os empregados finalizavam blusas da Coleção Primavera-Verão da Zara, na cor azul e laranja. Para cada peça feita, o dono da oficina recebia R\$7. Os costureiros declararam que recebiam, em média R\$ 2 por peça costurada. No dia seguinte à ação, 27 de junho, a reportagem foi até uma loja da Zara na Zona Oeste de São Paulo (SP), e encontrou uma blusa semelhante, fabricada originalmente na Espanha, sendo vendida por R\$139 (PYL; HASHIZUME, 2011).

De acordo com Campos; van Huijstee e Theuws (2015), a AHA era uma intermediária da rede *fast fashion* Zara e subcontratava oficinas de costura, que por sua vez, contratavam e terceirizavam trabalhadores brasileiros e/ou imigrantes, a maioria boliviana. O fluxograma abaixo apresenta uma ilustração das relações entre a Zara Brasil e as oficinas subcontratadas.

Figura 5 - Fluxograma da Zara Brasil e as oficinas subcontratadas.



Fonte: Campos; van Huijstee e Theuws (2015). Adaptado pela autora.

A AHA seguia os padrões preestabelecidos pela Zara, que gerenciava a produção por “ordens verbais, fiscalização, controle, e-mails solicitando correção e adequação das peças, controle de qualidade, reuniões de desenvolvimento, cobrança de prazos de entrega” (MERÇON, 2015, p.15). A produção global no setor de confecções, segundo documentos da AHA apreendidos nesta operação, mais de 46 mil peças foram produzidas para a Zara sem formalização. Ressalta-se que, segundo os dados de Campos; van Huijstee e Theuws (2015) a Inditex, em 2010 produziu mais de 7 milhões de peças no Brasil, desenvolvidas, segundo a empresa, por cerca de 50 fornecedores que somam mais de 7 mil trabalhadores.

Diante desses dados, tem-se a dimensão da rede de produção global do grupo Inditex. Segundo o relatório de inspeção, a Zara Brasil exercia poder de direção sobre a cadeia de

suprimentos e assim era considerada como o verdadeiro empregador e, portanto deve ser responsabilizada juridicamente pela situação dos trabalhadores resgatados (MERÇON, 2015).

Após análise do caso da oficina inspecionada, os fiscais do trabalho concluíram que as condições nas oficinas deveriam ser classificadas como análogas à escravidão, a figura 6 ilustra as condições degradantes do trabalho na oficina de costura. A AHA funcionava como “braço logístico” da Zara Brasil, a qual, de fato, exercia o poder de direção sobre toda a cadeia de suprimentos, sejam na definição de modelos, tamanhos, tecidos e impondo prazos (CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015).

Figura 6 – Precarização de trabalho em oficina de costura.



Fonte: OJEDA (2014). Extraído do material fotográfico da equipe do MPT.

Em uma reportagem para a Repórter Brasil (2015)<sup>15</sup>, bolivianos contam como eram as condições na oficina que fornecia à Zara em 2013, no ano seguinte foram resgatados do local como vítimas da precarização do trabalho.

Segundo o depoimento dos bolivianos Bruno e Fábio (*nomes trocados*), se conheceram em uma oficina de costura na periferia de São Paulo. Eles passaram os dois últimos anos costurando, das seis da manhã às nove da noite, para a marca Zara.

A gente começava a trabalhar às seis da manhã e ia até às nove da noite, às vezes meia noite. Mas a mulher que batia nosso ponto marcava sempre o horário das sete da manhã

<sup>15</sup> Disponível em: < [http://teste03.hlg.reporterbrasil.org.br/2015/05/a\\_dona\\_ficava\\_com\\_nosso\\_salario/](http://teste03.hlg.reporterbrasil.org.br/2015/05/a_dona_ficava_com_nosso_salario/)>. Acesso em 22 de Outubro de 2017.



às seis da tarde. O trabalho era cronometrado. Se não tirasse 30 peças em uma hora, ela descontava como hora incompleta. Depois tinha que trabalhar mais. Tinha um gerente muito violento. Ele levava uma faca na cintura, gritava com a gente, mandava limpar o chão do banheiro. Ele bateu em um funcionário na nossa frente. Tinha uma adolescente trabalhando lá e duas crianças, que ficavam no meio das máquinas. *A dona ficava com o nosso salário (grifo nosso)*, ela mentia, dizia que o banco brasileiro cobra taxa de juros alta. A gente tinha acabado de chegar, confiamos nela. Trabalhamos muito um ano inteiro, economizando, sem gastar nada que não fosse preciso. A dona guardava tudo. Depois ela disse que não podia devolver nosso dinheiro, que a gente procurasse a justiça. Até hoje não recebemos por parte desse ano de trabalho. Depois que procuramos ajuda, começaram as ameaças. O gerente e seus parentes ficavam espionando quando a gente ligava para o advogado. Ficamos com medo e fugimos para outra cidade. Foi difícil porque não conhecemos ninguém. A gente vem para trabalhar e acaba assim (ARANHA, 2015).

O relato da dupla revela a ineficácia das ações tomadas pela Zara, à empresa que se comprometeu em controlar sua rede de fornecedores depois que foi responsabilizada pela precarização das condições de trabalho.

Segundo Campos; van Huijstee e Theuws (2015), o MTE declarou que a Zara deve ser considerada como a verdadeira empregadora dos imigrantes libertados, que só costuravam peças para a marca. A interpretação do MTE está baseada na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), legislação que define o que deve ser considerado um empregador e um trabalhador segundo a lei brasileira, “cada indivíduo que presta serviços pagos e não eventuais a um empregador, com subordinação a suas ordens e determinações, deve ser considerado seu empregado” (CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015, p.37).

Neste contexto, foi essencial o acompanhamento dos Termos de Ajustamento de Condutas, pois segundo o Ministério Público do Trabalho em São Paulo (2017), o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região de São Paulo, determinou no dia 08 de novembro de 2017, que “o trabalho análogo ao escravo registrado na cadeia produtiva da Zara Brasil LTDA em 2011 é, de fato, responsabilidade da marca de roupas, que faz parte do grupo econômico Inditex” (MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO EM SÃO PAULO, 2017).

#### 4.4. ANALISANDO OS ACORDOS ENTRE O MINISTÉRIO PÚBLICO DE SÃO PAULO E A ZARA

Segundo Ojeda (2014), o diretor geral da empresa Zara Brasil, em depoimento à CPI do Trabalho Escravo da Assembleia Legislativa de São Paulo, quando questionado pelo presidente da comissão, sobre a existência de condições análogas à escravidão em sua cadeia produtiva por ocasião do flagrante, *admitiu (grifo nosso) que não monitorava a AHA, fornecedora que havia terceirizado a produção para as oficinas (grifo nosso)*.

Zara admitiu nessa quarta-feira, 21, a ocorrência de trabalho escravo na fabricação de seus produtos em 2011. Foi à primeira vez desde que uma fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) resgatou 15 trabalhadores imigrantes costurando peças da marca em três oficinas terceirizadas, em maio e junho daquele ano, em Americana (SP) e São Paulo (SP) (OJEDA, 2014).

A partir das denúncias feitas pelo Ministério Público do Trabalho, a Procuradora do Trabalho, no uso de suas atribuições, resolve instaurar um Inquérito Cível Público para elucidar os fatos denunciados na investigação da empresa Zara, firmando um termo de compromisso e ajustamento de conduta às leis e normas legais (Anexo C)<sup>16</sup>.

De acordo com Ojeda (2014), durante a audiência da CPI do Trabalho Escravo, aponta-se que a Zara descumpriu o Termo de Ajustamento de Conduta<sup>17</sup> firmado com o MTE e MPT em dezembro de 2011. O TAC foi um acordo com objetivo de consolidar as condições sócio trabalhistas na cadeia de fornecedores e fabricantes da Zara Brasil.

O acordo se desenrola em diferentes linhas de atuação e conta com a colaboração da Uniethos, Centro de Apoio ao Imigrante (CAMI), Missão de Paz, Centro de Direitos Humanos e Cidadania dos Imigrantes (CDHIC), e também com a colaboração da Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias do Setor Têxtil, Vestuário, Couro e Calçados (CONACCOVEST) (BRASIL, 2011). Segundo o deputado que presidiu a comissão, as informações obtidas pela CPI apresentam a ocorrência de irregularidades trabalhistas (Anexo D), na cadeia produtiva da marca após a assinatura do acordo (Anexo E)<sup>18</sup>.

Conforme o TAC<sup>19</sup> de 2011, o acordo determina que a empresa deve realizar vistorias em todos os seus fornecedores e subcontratados, no mínimo uma vez a cada seis meses, e manter constantemente atualizada a relação dessas empresas para uso do MPT e do MTE na verificação do cumprimento do acordo (OJEDA, 2014).

A primeira versão deste acordo, apresentada pelo MPT em novembro de 2011, foi recusada pela Zara Brasil, pois para a empresa, “ela continha dois pontos polêmicos: 1) proibição de subcontratação das encomendas da Zara Brasil por seus fornecedores e 2) responsabilização efetiva da Zara pelas condições de trabalho em todo seu ciclo de produção”

---

<sup>16</sup> Para ver o documento formalizando o termo ver PORTARIA PRT 2ª Região, nº 447/2013, de 18 de abril de 2013, disponível no Anexo C.

<sup>17</sup> Segundo a Jusbrasil (2017) é um compromisso firmado perante o MPT. O empregador se compromete a cumprir alguma obrigação inadimplida ou deixar de fazer alguma coisa ilícita ou considerada prejudicial à coletividade dos trabalhadores. Portanto, é uma forma de resolução extrajudicial e negociada de conflitos que envolvam interesses difusos ou coletivos dos trabalhadores. As condições nele previstas são acertadas pelas próprias partes envolvidas, as quais sofrerão os efeitos das obrigações e penalidades no termo.

<sup>18</sup> Para ler o documento que formaliza o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) da Inditex, consultar anexo E.

<sup>19</sup> Disponível em: < <http://reporterbrasil.org.br/2014/05/zara-admite-que-houve-escravidao-na-producao-de-suas-roupas-em-2011/>>. Acesso em 22 de Outubro de 2017.

(CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015, p.38). Ademais isso previa o pagamento de 20 milhões de reais em indenizações por danos morais coletivos.

Depois de muitas negociações, uma versão final foi assinada em dezembro de 2011, sem a proibição de subcontratação originalmente planejada.

A compensação de 20 milhões de reais, por sua vez, foi substituída por “investimentos sociais” de apoio a organizações de direitos humanos e defesa de imigrantes, de 3,5 milhões de reais – o que, de acordo com as considerações finais do documento, “não representam assunção de culpabilidade por parte da Zara”. O acordo prevê que a Zara Brasil pague 50.000 reais por fornecedor/subcontratado onde o Ministério Público ou fiscais do governo federal possam encontrar novos problemas como: empregados sem contratos formais de trabalho, salários não pagos integralmente, evasão de contribuições obrigatórias à previdência social, desrespeito a jornadas de trabalho previstas em lei, situações de trabalho forçado ou infantil, violação das normas de saúde e segurança, e discriminação contra trabalhadores estrangeiros (CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015, p.38).

Este termo de ajustamento de conduta, por finalidade, responsabiliza a Zara por quaisquer casos futuros de violação trabalhista aos terceirizados e também aos subcontratados da empresa. O acordo firmado estabelece que a empresa deva notificar as autoridades sobre possível descumprimento das leis brasileiras, bem como o código de conduta.

O acordo firmado também especifica que a metodologia de monitoramento da empresa deve se concentrar em aspectos como: garantir que os trabalhadores de sua cadeia de fornecimento tenham sido formalmente contratados, confirmando o pagamento integral de salários e benefícios sociais obrigatórios, por exemplo, FGTS e previdência social, garantir o cumprimento das jornadas de trabalho, garantir condições de segurança e de saúde em conformidade as normas em vigor.

Portanto, “quando forem encontrados casos de descumprimento, a Zara Brasil deve elaborar Planos de Ação Corretiva, que por sua vez, devem ser submetidos ao MPT e aos fiscais do MTE” (CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015, p.39).

Tentando vislumbrar uma perspectiva para amenizar a responsabilidade da empresa, a Inditex garantiu que fiscalizaria melhor o sistema de produção da AHA e demais empresas no Brasil, para garantir que não existam outros casos como este. Ratificou, também, que trabalharia junto ao MTE “para a erradicação total dessas práticas que violam não só nosso rígido Código de Conduta, como também a legislação trabalhista brasileira e internacional” (MERÇON, 2015, p.18).

É neste cenário que a empresa fomenta programas e ações para o controle da cadeia e melhoria nas condições laborais. Segundo a própria Inditex (2014), é através desta iniciativa que 17.524 imigrantes em situação de risco social foram diretamente beneficiados e, desde então, os

pedidos no Brasil passaram a ser monitorados a cada duas semanas, assegurando o seguimento razoável de todas as fases de produção.

No Brasil, no ano de 2014, foram registrados 12.418 trabalhadores que integram as fábricas subcontratadas pela Inditex, segundo a tabela abaixo.

Tabela 3 – Dados acerca dos clusters de fornecedores no Brasil para o ano de 2014.

| <b>Brasil*</b>  | <b>2014</b> |
|---|-------------|
| Número de fornecedores brasileiros                            | 59          |
| Número de fábricas de vestuário associadas ao fornecedores    | 117         |
| Outros processos associados a fornecedores                    | 85          |
| Trabalhadores que compõem os Fabricantes da Inditex no Brasil | 12.418      |

\*Todos os provedores ativos da região estão incluídos para que os dados sejam representativos.

Fonte: Inditex (2014).

Segundo a Inditex (2016), a política de responsabilidade social e ética da empresa preza por condições dignas de trabalho. A partir disso o Conselho de Administração, na sua reunião de Julho de 2012, aprovou, na sequência de um relatório favorável do Comitê de Auditoria e Controle, o Código de Conduta e Práticas Responsáveis do Grupo Inditex<sup>20</sup> e o Código de Conduta para Fabricantes e Fornecedores<sup>21</sup>, condicionando os seguintes regulamentos internos do Grupo, que são refletidos nos códigos de:

O Código de Conduta e Práticas Responsáveis. O Código de Conduta para Fabricantes e Fornecedores. O Código Interno de Conduta nos Mercados de Valores Mobiliários. O Código de Conduta e Práticas Responsáveis estabelece o critério de desempenho a ser observado pelo pessoal do Grupo no desempenho de suas responsabilidades (INDITEX, 2016, p.176).

Segundo a Inditex (2016), a empresa pretende obter um compromisso profissional, ético e responsável de todos os seus funcionários, no desenvolvimento de suas atividades em qualquer parte do mundo, como elemento básico de sua cultura corporativa no treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional destes.

Observa-se no Código de Conduta de Fabricantes e Fornecedores, à defesa da Inditex ao afirmar que todos os fornecedores que trabalham com a empresa devem se comprometer com o

<sup>20</sup> Segundo a Inditex (2016) este substitui a Diretriz interna sobre práticas de pessoal responsável do Grupo Inditex, bem como o Código Ético de Conduta.

<sup>21</sup> Segundo a Inditex (2016) este altera o Código de Conduta para Fabricantes e Workshops externos.

respeito aos os direitos humanos e trabalhistas de todos os empregados contratados. Estes devem desenvolver e transmitir estes princípios a seus sócios de negócios, segundo a empresa, a infração de qualquer destes princípios não será aceita de nenhuma forma (INDITEX, 2016).

Nota-se que existe um enfoque e uma constante afirmação de concordância com os direitos humanos e direitos trabalhistas por parte da empresa. Em contrapartida, como visto anteriormente na seção 4.3, existem inúmeras denúncias de casos de trabalhadores em condições precárias de trabalho (INDITEX, 2016), fato que é frequentemente negligenciado quando se menciona o sucesso obtido pelas empresas do setor do vestuário através das cadeias globais produtivas.

Em abril de 2015 ocorreram novas fiscalizações sobre condições precárias através da Assembleia Legislativa de São Paulo. Para o MTE, a empresa não só continuou a cometer infrações à lei trabalhista como utilizou as informações da auditoria para excluir imigrantes da produção (MACIEL, 2017).

A Zara utilizou ferramentas de fiscalização de natureza privada para identificar fornecedores com risco potencial de exploração de trabalho análogo à de escravo, para depois excluí-los da sua cadeia produtiva. Portanto, em vez da empresa identificar as situações de irregularidades e corrigi-las e comunicar às autoridades, conforme estava determinada no Termo de Ajustamento de Conduta de 2011, ela transferiu parte de sua produção para outros estados, como Santa Catarina (MACIEL, 2017).

Destaca-se neste contexto que, para aumentar a responsabilidade jurídica da Zara em sua cadeia produtiva, com o objetivo de alcançar uma responsabilidade imediata, o Ministério Público do Trabalho em São Paulo firmou um novo Termo de Ajustamento de Conduta em fevereiro de 2017 (Anexo F), na qual, este averigua as obrigações que regem a questão do trabalho em condições análogas a de escravidão, pois segundo Brasil (2017b, p.2) a empresa Zara afirmou manter relações comerciais não exclusivas com fornecedores que, por sua vez, subcontratam a terceiros parte da produção.

No acordo firmado em 2011, a Zara concordou pagar cerca de R\$ 3.150 milhões em projetos executados em parceria com organizações não governamentais para a melhoria das condições de trabalho na sua cadeia produtiva. Atualmente (2017) em relação à quitação do Termo de Ajustamento de Conduta firmado em 19.12.2012, a Zara, sem nenhum reconhecimento de culpa, se obriga a fazer um investimento social no valor de até R\$5.000.000,00 (cinco milhões de reais), em quitação ao valor total apurado no relatório de autoria feito em 20.01.2016, pelo MPT, ficando “resolvidas e quitadas” as obrigações decorrentes do Termo de Ajustamento de Conduta de 2011 (BRASIL, 2017b).

Portanto, o estudo de caso do presente trabalho evidencia que existem inúmeras denúncias de mesmo caráter ou até mesmo de situações ainda mais vulneráveis. A Zara mostrou caminhar em direção contrária ao que tanto prioriza nos debates de responsabilidade social dado que, na avaliação do Ministério do Trabalho, a empresa descumpriu as obrigações estipuladas no acordo firmado em 2011.

#### 4.5. MECANISMOS DE SUPERANÇA

A Inditex-Zara, a partir do Termo de Ajustamento de Conduta firmado em 2011, com o objetivo de fortalecer seus mecanismos de monitoramento, anunciou que trabalharia com a Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias do Setor Têxtil, Vestuário, Couro e Calçados (Conacovest). De acordo com a Inditex, a confederação sindical “participaria diretamente do monitoramento de toda a cadeia de suprimentos da Zara no Brasil”. Isso se encaixa no contexto de uma longa cooperação entre a Inditex e a federação sindical internacional IndustriALL (CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015).

Em outubro de 2007, a Inditex assinou um Acordo-Marco com a IndustriALL, que foi atualizado em março de 2014. O Acordo Marco Internacional<sup>22</sup> assegura todas as normas trabalhistas internacionais na cadeia de suprimentos da Inditex. Pois, para melhorar as condições em sua cadeia de suprimentos no Brasil, a empresa promoveu a criação de um manual de boas práticas para que seus fornecedores possuíssem a adoção de uma certificação de conformidade social baseada nos parâmetros estabelecidos pela Associação Brasileira de Varejo Têxtil (ABVTEX) (JACQUES; SANTOS; ORCHARD, 2016).

Em sintonia com essa atitude, para resolver o problema dos trabalhadores imigrantes que estão em situação irregular em sua cadeia brasileira, a Inditex “investigou” as causas e as condições precisas que alimentam o fenômeno dos trabalhadores em situação irregular na indústria brasileira do vestuário. Ela identificou os *stakeholders* que poderiam ajudar a resolver os problemas e “desenvolveu” programas para reforçar a cadeia de suprimentos, tais como: criação de um Fundo de Emergência, apoio à regularização de trabalhadores imigrantes, várias atividades para ajudar imigrantes e jovens vulneráveis, projetos de formação profissional no

---

<sup>22</sup> Segundo Jacques; Silva, Orchard (2016) é um instrumento internacional que busca regulamentar socialmente a conduta das empresas fornecedoras e subcontratadas da cadeia de produção da Inditex.

setor do vestuário e atividades relacionadas, financiamento para a criação do CIC<sup>23</sup> (CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015).

Em 2011, a Zara Brasil anunciou a criação de um número de telefone para receber denúncias locais relacionadas à sua cadeia produtiva, “o objetivo principal era criar um canal para a cooperação cidadã, por meio do qual a empresa possa tomar conhecimento e resolver possíveis irregularidades com a maior rapidez possível” (CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015, p.43).

Portanto, através de uma investigação, conforme Campos; van Huijstee e Theuws (2015), em agosto de 2012 analisou-se o serviço de “Telefone para denúncias” e encontraram-se algumas deficiências nele. Por exemplo, não havia opção para a coleta de informações em espanhol, uma situação incompatível com o perfil dos trabalhadores em oficinas de costura de vestuário, tendo em vista a origem boliviana destes. Percebe-se que a Inditex não tem mecanismos de denúncia para enfrentar essa realidade mais abrangente, já que a Zara Brasil não parece ter um serviço telefônico dedicado a denúncias relacionadas especificamente à empresa.

Em novembro de 2011, a Zara Brasil assinou o Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo no Brasil.<sup>24</sup> No entanto, em agosto de 2012, a Zara Brasil foi suspensa da iniciativa porque estava contestando a “lista suja” na justiça. De acordo com o Comitê Gestor do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, a atitude do varejista afronta os princípios básicos do Pacto<sup>25</sup> (CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015).

Além disso, menos de dois anos depois de se tornar membro do Pacto, 14 dos 40 fornecedores da Zara foram suspensos da iniciativa. Eles faziam parte da lista de 29 signatários que não haviam conseguido cumprir as obrigações relacionadas ao processo de monitoramento do Pacto até agosto de 2013. As empresas que aderem ao acordo se comprometem a responder a uma plataforma de compartilhamento de informações sobre o que estão fazendo para evitar a presença de trabalho escravo em suas cadeias de negócios (CAMPOS; VAN HUIJSTEE; THEUWS, 2015).

Visto que a questão no debate sobre a produção internacionalizada refere-se às condições de trabalho precárias, uma ilustração importante para chamar atenção desta problemática foi o estudo de caso na Zara Brasil, chama-se atenção, pois a *fast fashion* foi uma das primeiras indústrias de moda a ser judicialmente punida por possuir uma produção realizada por meio da

---

<sup>23</sup> Centro de Integração da Cidadania do Imigrante, um projeto do governo do Estado para prestar serviços burocráticos para a comunidade estrangeira de São Paulo.

<sup>24</sup> Página do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, <<http://www.pactonacional.com.br/>>.

<sup>25</sup> Segundo Campos; van Huijstee e Theuws (2015), os compromissos que compõem o Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo é o de restringir vínculos comerciais e financeiros com empregadores que sejam inseridos na “lista suja”.

subcontratação com presença de mão de obra intensiva. Observa-se no trabalho, que a problemática refere-se á divisão espacial do trabalho, que nas operações das cadeias globais, tal fato ocorre em relação a problemas como regulamentação da jornada de trabalho, trabalho por produtividade sem vínculo empregatício, por terceirização de empresas para a produção de determinadas partes do processo, de modo que a empresa matriz se exima de responsabilidades.

O estudo do caso Zara, ilustra os problemas vinculados à fabricação dos produtos na periferia ou semiperiferia do capitalismo, ressaltando-se que a empresa enfatiza a busca do próprio lucro, que se intensifica pelo aumento da concorrência em escala mundial.

Segundo Lins (2016), muitos casos de precariedade das condições refletem problemas que estão enfeixados nas próprias legislações trabalhistas. Por isso, instituições internacionais, são importantes para melhorar a regulamentação das práticas adotadas. Uma delas é Organização Internacional do Trabalho, que opera por meio do cumprimento de normativas e resoluções, e outras são as Organizações Não Governamentais (ONGs), que atuam com destaque, na defesa dos direitos trabalhistas e no combate das precarizações das condições de trabalho, que no estudo de caso abordado, fez-se primordial a utilização das investigações da ONG Repórter Brasil.

A Repórter Brasil, por sua vez, criou e lançou o aplicativo “Moda Livre” em dezembro de 2013, nele estão incorporadas 77 grifes de roupas (na qual a Zara está incluída) na base de dados do aplicativo. O *app* tem como objetivo conscientizar o público sobre o verdadeiro custo da moda e sobre seus impactos, da produção e do consumo (REPÓRTER BRASIL, 2016). Para isso, o *app* procura avaliar no Brasil, as principais varejistas de roupas, que foram flagradas pelo Ministério do Trabalho e Emprego em que apresentam situações de precarização do trabalho (CAVASSONI, 2016).



## 5. CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou a melhor compreensão do tema da internacionalização da produção e comercialização no setor vestuarista, na ótica das cadeias de valor globais, que se intensificou com o processo de globalização. Neste sentido, o trabalho buscou destacar o estudo de caso da rede *fast fashion* Zara, com enfoque sobre a divisão espacial do trabalho, na sua atuação no Brasil.

No capítulo 2, cumprindo com o respectivo objetivo específico, caracterizaram-se as dimensões produtivas e comerciais do setor de vestuário, no âmbito do movimento de internacionalização que se convencionou chamar de globalização. A produção e comercialização de redes globais, nos dias atuais, tem destaque no processo de reconfiguração geográfica das atividades industriais, em que a divisão espacial do trabalho, frise-se, aparece como uma estratégia de busca de melhores condições de valorização e acumulação de capital. Isso compreende uma nova dimensão geográfica nas tomadas de decisões de investimentos das empresas, e também na distribuição dos fatores locais e na presença da precarização do trabalho.

No capítulo 3 o foco recaiu na caracterização da comercialização e da produção relativas ao novo modelo de produção, o chamado *fast fashion* (moda rápida). Foi possível notar que este novo modelo promoveu a criação e produção de vestuário nas dimensões das cadeias globais, configurando-se em grandes proporções e resultando na produção dos artigos de vestuário com grande rapidez, com o objetivo de atingir a diferenciação no marco da intensificação da concorrência. O *fast fashion* na economia contemporânea representa uma grande transformação da indústria no setor em questão, repercutindo na dimensão da divisão espacial do trabalho explorada no âmbito das redes, no aspecto produtivo e comercial das cadeias de valor globais. Neste capítulo, ao abordar a dinâmica do modelo *fast fashion*, foi possível assinalar um aspecto negativo da globalização, ou seja, a precarização do trabalho.

No capítulo 4, por sua vez, cumprindo com o terceiro objetivo específico, tratou-se de salientar a internacionalização da produção e comercialização da empresa Zara, que pertence ao grupo econômico espanhol Inditex, destacando sua atuação no Brasil, notadamente no que concerne aos problemas na esfera trabalhista em escala de cadeia produtiva.

O adotado modo de produção global da Zara, em cadeia do tipo comandado por comprador, mudou a dinâmica de sua produção e distribuição de produtos, criando-se um processo de produção e realocação das atividades de acordo com estratégia que se utiliza de um modelo de produção *fast fashion*. Esse modelo disseminou-se pela influência das CGVs, forma

organizativa que a empresa usou de modo a aproveitar as peculiaridades de cada região, com o objetivo de reduzir seus custos e tendo por finalidade melhorar e flexibilizar o seu desempenho na produção e comercialização, em atuação de alcance global.

Nota-se que numerosas empresas no setor de vestuário realizam operações integradas, envolvendo produção e comercialização, cuja coordenação é predominantemente descentralizada, embora as CGVs possuam empresas líderes, cuja atuação auxilia a entender o agravamento das desigualdades de desenvolvimento. Esse aspecto da análise, que nutre a reflexão sobre o desenvolvimento, aparece no presente estudo sobretudo com respeito ao modo como a Zara lida com o problema das condições trabalhistas na produção de roupas. Destaca-se, a respeito disso, que o MPT verificou o não cumprimento dos direitos básicos de trabalhadores, ficando evidente a situação precária e problemática, que chamou atenção especialmente em 2011, e que até nos dias atuais (2017) vem sendo objeto de debate, a respeito do tema central das condições de trabalho precárias em oficinas de costura subcontratadas.

Vale destacar que as más condições de trabalho na indústria do vestuário não são um fenômeno novo. De todo modo, ainda há muito o que fazer para se atingir garantias dos direitos e condições dignas de trabalho. Iniciativas governamentais costumam afetar a participação de empresas nas redes produtivas e comerciais globais, e o papel do Estado, sozinho ou em parceria com outros atores institucionais, com organizações não governamentais, têm sido um instrumento fundamental neste processo.

É importante também salientar que se concentrou a atenção no caso da Zara porque esta foi a primeira multinacional ligada à produção de moda a ser indagada juridicamente, no Brasil, devido às condições análogas à escravidão, com imigrantes em oficinas subcontratadas, aspecto que caracterizava as atividades de fabricação a ela vinculadas. O Termo de Ajustamento de Conduta, em 2011, foi uma iniciativa que impôs obrigações relacionadas à melhoria das condições de trabalho para os trabalhadores em oficinas subcontratadas. O acompanhamento dos Termos de Ajustamento de Condutas de 2011 foi importante para que o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região de São Paulo determinasse que em novembro de 2017, o trabalho análogo ao escravo registrado na cadeia produtiva da Zara Brasil no caso de 2011 é responsabilidade da Zara, que este faz parte do grupo econômico Inditex.

Como graduanda do curso de Ciências Econômicas, considero que foi uma fértil oportunidade poder realizar um estudo sobre cadeias globais de valor e seu funcionamento, relacionadas aos artigos de vestuário, itens que estão presentes em nosso cotidiano. Considero bastante interessante poder terminar a minha formação em nível de graduação em Economia explorando a temática das questões sociais e econômicas envolvidas na produção de roupas,

ênfatizando o novo modelo *fast fashion*, que, por sua vez, associa-se a um contexto de, pode-se dizer, hipermodernidade e hiperconsumismo, com artigos que se tornam cada vez mais descartáveis e fora de “moda”. A problemática, a rigor, tem escopo bem mais amplo: ela força a que se dirija a atenção também para problemas envolvendo, entre outras coisas, sustentabilidade e meio ambiente, doenças derivadas do trabalho excessivo, más condições de trabalho, LER/DORT, oneração do SUS e da Previdência Social, e mesmo doenças psicológicas, em que os indivíduos tornam-se dependentes do superconsumo.

Acredita-se que os conhecimentos obtidos através do desenvolvimento do presente estudo de caso poderão auxiliar outras investidas futuras nesse assunto. É possível que esse conhecimento inclusive ajude o acompanhamento analítico dos processos judiciais do termo de ajustamento de conduta firmado no começo de 2017, procurando avaliar se ocorreu o seu cumprimento ou não, e em que termos, e também se surgiram novos mecanismos para combater a problemática da precarização do trabalho, no marco do funcionamento da cadeia produtiva global de artigos de vestuário.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ricardo Brito. **As diferenças do supply chain de moda entre as coleções tradicionais e o fast fashion: um estudo dos desafios e ações empreendidas pelas empresas têxteis que atuam no início da cadeia produtiva de moda.** 2016. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Têxtil e Moda, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100133/tde-14032016-234858/pt-br.php>>. Acesso em: 26 set. 2017.
- ARANHA, Ana. **Bolivianos contam como eram as condições na oficina que fornecia à Zara.** 2015. Disponível em: <[http://reporterbrasil.org.br/2015/05/a\\_dona\\_ficava\\_com\\_nosso\\_salario/](http://reporterbrasil.org.br/2015/05/a_dona_ficava_com_nosso_salario/)>. Acesso em: 19 out. 2017.
- ARIENTI, Wagner Leal; FILOMENO, Felipe Amin. Economia política do moderno sistema mundial: as contribuições de Wallerstein, Braudel e Arrighi. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 28, n. 1, p.99-126, jul. 2007. Disponível em: <[http://www.gpepsm.ufsc.br/html/arquivos/ARIENTE\\_2007.pdf](http://www.gpepsm.ufsc.br/html/arquivos/ARIENTE_2007.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2017.
- AZMEH, Shamel; NADVI, Khalid. Asian firms and the restructuring of global value chains. **International Business Review**, [s.l.], v. 23, n. 4, p.708-717, ago. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.007>. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593114000456?via=ihub>>. Acesso em: 28 set. 2017.
- BACELAR, Tânia. Globalização e território. **Le Monde Diplomatique Brasil**, [s.i.], jun. 2008. Disponível em: <<http://diplomatique.org.br/globalizacao-e-territorio/>>. Acesso em: 06 ago. 2017.
- BAIR, Jennifer. Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward. **Competition & Change**, New Haven, v. 9, n. 2, p.153-180, jun. 2005. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/228339509\\_Global\\_Capitalism\\_and\\_Commodity\\_Chains\\_Looking\\_Back\\_Going\\_Forward](https://www.researchgate.net/publication/228339509_Global_Capitalism_and_Commodity_Chains_Looking_Back_Going_Forward)>. Acesso em: 29 out. 2017.
- BAIR, Jennifer; GEREFFI, Gary. Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry. **World Development**, [S.I.], v. 29, n. 11, p.1885-1903, nov. 2001. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0305-750x\(01\)00075-4](http://dx.doi.org/10.1016/s0305-750x(01)00075-4). Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X01000754>>. Acesso em: 14 ago. 2017.
- BARROS, Carlos Juliano. **Trabalho escravo nas oficinas de costura.** São Paulo: Escravo, Nem Pensar, 2016. Disponível em: <<http://escravonempensar.org.br/biblioteca/trabalho-escravo-nas-oficinas-de-costura/>>. Acesso em: 19 out. 2017.
- BRASIL. **Lei da Anistia Política reverteu punições da época da ditadura.** 2017a. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2009/11/lei-da-anistia-politica-reverteu-punicoes-da-epoca-da-ditadura>>. Acesso em: 25 out. 2017.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho em São Paulo. Portaria nº 1668. **MPT Digital**. São Paulo, 2011. Disponível em: <[http://www.prt2.mpt.mp.br/servicos/portarias-de-ic?task=baixa&format=raw&arq=W04FrvxCAh\\_fsDUFqw2i5NE](http://www.prt2.mpt.mp.br/servicos/portarias-de-ic?task=baixa&format=raw&arq=W04FrvxCAh_fsDUFqw2i5NE)>. Acesso em: 31 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Termo de Ajustamento de Conduta nº 000393.2011.02.002/2. **Sindicato Nacional dos Auditores Fiscais do Trabalho**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://www.sinait.org.br/docs/TACZARA.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 447/2013. **MPT Digital**. São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://www.prt2.mpt.mp.br/servicos/portarias-de-ic?task=baixa&format=raw&arq=W04FrvxCAh\\_fsDUFqw2i5NE](http://www.prt2.mpt.mp.br/servicos/portarias-de-ic?task=baixa&format=raw&arq=W04FrvxCAh_fsDUFqw2i5NE)>. Acesso em: 31 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 812.2014. **MPT Digital**. São Paulo, 2014. Disponível em: <[http://www.prt2.mpt.mp.br/servicos/portarias-de-ic?task=baixa&format=raw&arq=W04FrvxCAh\\_fsDUFqw2i5NEI-I8BHLAg46aiDSsnsbl-eVRzOvsW3GiwM2XKeJVxsB2g8xTeb\\_OGgiRJJ0tLjef8fDAmFXTw5DKXvLTio46DNN6w\\_-Yb9Qpj6vfvj](http://www.prt2.mpt.mp.br/servicos/portarias-de-ic?task=baixa&format=raw&arq=W04FrvxCAh_fsDUFqw2i5NEI-I8BHLAg46aiDSsnsbl-eVRzOvsW3GiwM2XKeJVxsB2g8xTeb_OGgiRJJ0tLjef8fDAmFXTw5DKXvLTio46DNN6w_-Yb9Qpj6vfvj)>. Acesso em: 31 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Termo de Ajustamento de Conduta nº 21.2017. **MPT Digital**. São Paulo, 2017b. Disponível em: <[http://www.prt2.mpt.mp.br/servicos/termos-de-ajuste-de-conduta?task=baixa&format=raw&arq=6jZ3VkWgcLjIWD8po67EKkHxY3\\_pray2IeeDONBc3zAK2f169mauEVJvSs6mVe2EtPcLRyRFFqz7FdzQVfw1lw](http://www.prt2.mpt.mp.br/servicos/termos-de-ajuste-de-conduta?task=baixa&format=raw&arq=6jZ3VkWgcLjIWD8po67EKkHxY3_pray2IeeDONBc3zAK2f169mauEVJvSs6mVe2EtPcLRyRFFqz7FdzQVfw1lw)>. Acesso em: 31 ago. 2017.

BRUNO, Flavio da Silveira. **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção: a visão de futuro para 2030**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2016. Disponível em: <[http://www.abit.org.br/uploads/arquivos/A\\_quarta\\_revolucao\\_industrial\\_do\\_setor\\_textil\\_e\\_de\\_confeccao.pdf](http://www.abit.org.br/uploads/arquivos/A_quarta_revolucao_industrial_do_setor_textil_e_de_confeccao.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2017.

CAETANO, Carolina Carpinelli. **O cross-branding e a cocriação no âmbito do varejo de moda**. 2013. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Curso de Têxtil e Moda, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100133/tde-28072013-173859/pt-br.php>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

CAMPOS, André; VAN HUIJSTEE, Mariëtte; THEUWS, Martje. **Da responsabilidade moral à responsabilização jurídica? As condições de escravidão moderna na cadeia: o caso da Inditex-Zara no Brasil**. Amsterdã: [s.i], 2015. Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/wp-content/uploads/2015/05/Reporter-Brasil-web-P.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

CAVASSONI, Rodrigo. **Como saber se as roupas que você compra provêm de trabalho escravo?:** Grandes como Zara, Riachuelo e M.Officer já estão na lista das vilãs, mas o app Moda Livre te ajuda a consumir de forma consciente. 2016. Disponível em: <<https://papodehomem.com.br/roupas-trabalho-escravo-moda-livre-app/>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

CHESNAIS, François. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. **Economia e Sociedade, Campinas**, v. 4, n. 2, p.1-30, dez. 1995. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643195>>. Acesso em: 12 mai. 2017.

CICLO do Trabalho Escravo Contemporâneo. [s.i]: Gráfico y Simples, 2014. P&B. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Q1T9qRb9B8E>>. Acesso em: 25 out. 2017.

CIETTA, Enrico. **A Economia da Moda: Por que Hoje Um Bom Modelo de Negócios Vale Mais do que Uma Boa Coleção**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

\_\_\_\_\_. **A Revolução do Fast-Fashion: Estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

DUPAS, Gilberto. A lógica da economia global e a exclusão social. **Estudos Avançados**, [s.l.], v. 12, n. 34, p.121-159, dez. 1998. FapUNIFESP (SCIELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40141998000300019>. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ea/v12n34/v12n34a19.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

DOERINGER, Peter; CREAN, Sarah. Can fast fashion save the US apparel industry? **Socio-economic Review**, v. 4, n. 3, p.353-377, 13 mar. 2006. Oxford University Press (OUP). Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/30982294\\_Can\\_Fast\\_Fashion\\_Save\\_the\\_Us\\_Apparel\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/30982294_Can_Fast_Fashion_Save_the_Us_Apparel_Industry)>. Acesso em: 26 set. 2017.

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

ESCRAVO NEM PENSAR. **Ciclo do Trabalho escravo contemporâneo**. São Paulo: [s.i.], 2014. Disponível em: <[http://www.escravonempensar.org.br/wp-content/uploads/2014/04/cartazeteBR\\_enp.pdf](http://www.escravonempensar.org.br/wp-content/uploads/2014/04/cartazeteBR_enp.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2017.

EXAME. **Forbes 2017: a lista dos mais ricos do mundo**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/forbes-2017-a-lista-dos-mais-ricos-do-mundo>>. Acesso em: 18 out. 2017.

FEGHALI, Marta Kasznar; DWYER, Daniela. **As Engrenagens da Moda**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

FERDOWS, Kasra; LEWIS, Michael A.; MACHUCA, Jose A. D.. **Rapid-Fire Fulfillment**. 2004. Disponível em: <[http://blogs.eafit.edu.co/gec/files/2010/07/Zara\\_HBR\\_Rapid\\_Fire\\_Fulfillment.p](http://blogs.eafit.edu.co/gec/files/2010/07/Zara_HBR_Rapid_Fire_Fulfillment.p)>. Acesso em: 21 out. 2017.

FERREIRA, Rita de Cássia de Oliveira. **INTERNACIONALIZAÇÃO DO FAST-FASHION: DO MUNDO AO BRASIL**. 2015. 115 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Internacionais, Universidade Federal de Roraima, Roraima, 2015. Disponível em: <<http://ufrr.br/relacoesinternacionais/index.php/monografias-menu?download=107:monografia-rita-de-cassia-de-oliveira-ferreira-internacionalizacao-do-fast-fashion-do-mundo-ao-brasil&start=40>>. Acesso em: 22 set. 2017.

GEREFFI, Gary. Global production systems and third world development. In: STALLINGS, B. (Ed.). *Global change, regional response: the new international context of development*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995, p. 100-142

\_\_\_\_\_. *Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries*. Durham, Duke University, Ago. 1999. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.608.812>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Las Cadenas Productivas como marco analítico para la globalización. **Problemas del Desarrollo**, México, v. 32, n. 125, p.1-38, jun. 2001. Disponível em: <[https://www.redib.org/recursos/Record/oai\\_articulo522016-cadenas-productivas-marco-analitico-globalizacion](https://www.redib.org/recursos/Record/oai_articulo522016-cadenas-productivas-marco-analitico-globalizacion)>. Acesso em: 21 abr. 2017.

GEREFFI, Gary; MEMEDOVIC, Olga. **The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?**. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 2003. Disponível em: <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/AppareF1.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GOÉS, Thiago Reis. **Inovação, Cooperação, Aprendizado e Políticas Públicas em Arranjos Produtivos Locais: o caso dos APLs de confecções de Salvador e Feira de Santana**. 2008. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/20111>>. Acesso em: 22 set. 2017.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. Governance in Global Value Chains. **Ids Bulletin**, [s.i.], v. 32, n. 3, p.19-29, jul. 2001. Institute of Development Studies. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003003.x>. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003003.x/abstract>>. Acesso em: 20 set. 2017.

ILO. Employment and social policy in respect of export processing zones (EPZs). **International Labour Office: Governing Body/Committee on Employment and Social Policy**, Geneva, v. 5, n. 285, p.1-18, nov. 2002. Disponível em: <[http://www.ilo.org/global/docs/WCMS\\_078851/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/docs/WCMS_078851/lang--en/index.htm)>. Acesso em: 13 ago. 2017.

INDITEX, Annual Report. **MEMORIA ANUAL**. 2014. Disponível em: <[https://www.inditex.com/documents/10279/246648/Memoria\\_Anual\\_2014.pdf/118b65d5-10b3-4c9e-a4c6-17dceb1d59a2](https://www.inditex.com/documents/10279/246648/Memoria_Anual_2014.pdf/118b65d5-10b3-4c9e-a4c6-17dceb1d59a2)>. Acesso em: 20 out. 2017.

INDITEX, Annual Report. **MEMORIA ANUAL**. 2015. Disponível em: <<https://www.inditex.com/documents/10279/246747/Inditex+Memoria+Anual+2015+web.pdf/e94736f4-b0bd-4965-bea8-471fb1b8eb35>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

INDITEX, Annual Report. **MEMORIA ANUAL**. 2016. Disponível em: <<https://www.inditex.com/documents/10279/319572/Informe+Anual+de+Inditex+2016/8feb6252-235c-4fd5-90c8-07c08ad7493e>>. Acesso em: 20 out. 2017.

INTERBRAND. **Best Global Brands 2017 Rankings**. 2017. Disponível em: <<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking>>. Acesso em: 19 out. 2017.

JACQUES, Caroline da Graça; SANTOS, Maria João Nicolau dos; ORCHARD, Maria Soledad Etcheverry. Responsabilidade social das empresas, trabalho decente e acordos marco internacionais: um estudo de caso do setor têxtil. **Política&Sociedade**, Florianópolis, v. 15, n. 33, p.160-192, ago. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/2175-7984.2016v15n33p160>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

JUSBRASIL. **Termo de Ajuste de Conduta firmado perante MPT tem força executiva na JT.** 2017. Disponível em: <<https://pndt.jusbrasil.com.br/noticias/100560771/termo-de-ajuste-de-conduta-firmado-perante-mpt-tem-forca-executiva-na-jt>>. Acesso em: 22 out. 2017.

KAPLINSKY, Raphael. Spreading the Gains from Globalisation: What Can Be Learned From Value Chain Analysis. **Institute Development Studies.** [s.i], p. 1-37. jan. 2000. Disponível em: <<http://www.ids.ac.uk/publication/spreading-the-gains-from-globalisation-what-can-be-learned-from-val>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

LIMA, Isabelle Moreira. Ceará vira pólo exportador de grifes de luxo. **Folha de São Paulo.** São Paulo, p.B8. nov. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1311200521.htm>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

LIMA, Renata Scussel Ferreira. **INTERNACIONALIZAÇÃO PRODUTIVA E RELAÇÕES DE TRABALHO:** Estudo sobre a indústria do vestuário em Bangladesh. 2016. 114 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Internacionais, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/174629/Monografia da Renata Scussel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/174629/Monografia%20da%20Renata%20Scussel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 08 set. 2017.

LINS, Hoyêdo Nunes. Ativismo pelas condições de trabalho na virada do século: praticando antissistemismo?. In: COSTA, Jales Dantas da. **Capitalismo histórico e alternativas: diálogos com análises dos sistemas-mundo.** João Pessoa: Mídia Gráfica e Editora, 2016. p. 55-94.

LINS, Hoyêdo Nunes; ALVES, Pedro. A indústria automobilística e o Brasil: uma abordagem na ótica das cadeias mercantis globais. **ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA**, v. 10, p. 2305-2330, 2005. Disponível em: <[http://www.gpepsm.ufsc.br/html/arquivos/LINS\\_2005.pdf](http://www.gpepsm.ufsc.br/html/arquivos/LINS_2005.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2017.

LINS, Hoyêdo Nunes; SILVA, Caroline Lopes. Produção Internacional, Condições de Trabalho e Ativismo Institucional: Ensaio sobre a Indústria do Vestuário. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DO TRABALHO, 14., 2015, Campinas. **Anais GT 1 – Dinâmicas internacionais, crises e experiências do trabalho.** [s.i]: [s.i], 2015. p. 1 - 25. Disponível em: <<http://abet2015.com.br/wp-content/uploads/2015/09/final-artigo-para-abet-internacionalizacao-trabalho-ativismo.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

LIPOVETSKY, Gilles. **Os Tempos Hipermodernos.** São Paulo: Bazarolla, 2004.

\_\_\_\_\_. **O Império do Efêmero:** a moda e seu destino nas sociedades modernas. Trad. Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

LOBO, Isabela Maria Silva. **Análise de Marketing da ZARA.** 2013. 91 f. TCC (Graduação) - Curso de Publicidade e Propaganda, Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/6515/1/2013\\_IsabelaMariaSilvaLobo.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/6515/1/2013_IsabelaMariaSilvaLobo.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2017.

LUPATINI, Marcio Paschoino. **As transformações produtivas na indústria têxtil-vestuário e seus impactos sobre a distribuição territorial da produção e a divisão do trabalho industrial.** 2004. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004. Disponível em: <[http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/as-transformacoes-produtivas-na](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/as-transformacoes-produtivas-na)>



industria-textil-vestuario-seus-impactos-distribuição/id/3260598.html#>. Acesso em: 21 abr. 2017.

MACIEL, Camila. **Zara é autuada por não cumprir acordo para acabar com trabalho escravo**. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/cidadania/2015/05/zara-e-autuada-por-nao-cumprir-acordo-para-acabar-com-trabalho-escravo>>. Acesso em: 22 out. 2017.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. Porto Alegre: Editora Atlas, 2003. Disponível em: <[http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/view](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view)>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MATTOS, Caroline Noronha Scaramussa de. **Análise Contemporânea do Trabalho Análogo ao Escravo na Indústria Têxtil**. 2015. 56 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Centro Universitário Eurípides de Marília, Marília, 2015. Disponível em: <[http://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1342/TCC\\_Caroline\\_Noronha\\_Scaramussa\\_de\\_Mattos.pdf?sequence=1](http://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1342/TCC_Caroline_Noronha_Scaramussa_de_Mattos.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 26 out. 2017.

MERÇON, Marineis. Imigrantes Bolivianos no Trabalho Escravo Contemporâneo: análise do caso Zara a partir das RPGs. **Ceds**, São Luiz, v. 1, n. 2, p.1-23, jul. 2015. Disponível em: <[http://www.undb.edu.br/publicacoes/arquivos/revceds\\_n\\_2\\_imigrantes\\_bolivianos\\_e\\_trabalho\\_escravo\\_contemporaneo\\_caso\\_zara\\_marineis\\_mercon.pdf](http://www.undb.edu.br/publicacoes/arquivos/revceds_n_2_imigrantes_bolivianos_e_trabalho_escravo_contemporaneo_caso_zara_marineis_mercon.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2017.

Ministério Público do Trabalho em São Paulo. **Justiça responsabiliza Zara por trabalho escravo e empresa pode entrar na “lista suja**. 2017. Disponível em: <[http://portal.mpt.mp.br/wps/portal/portal\\_mpt/mpt/sala-imprensa/mpt-noticias/0b2a831a-869a-4b49-90c3-49b0f9e4d487!/ut/p/z0/jYzLDoIwEEV\\_BRcsm5liA3SJxhA1RN1hN2YKqPVRcjQ-\\_17iBxiX5-bcAwpKUJYe5kTetJZuI-9VfOA5iuVsg-t8vU0w2\\_Fiscx5NMceVqB-C2Mh6ot5cQLlyJ-ZsccWStQRpVNOLI0IMaGFZBKrKRNS41E2ohbp92ouXacyUFVrffPyUN6dD3GgGwV1E5i76xs7UIjjHNjWm8rQEOJfdXdV-v3MJh-G1k43/>](http://portal.mpt.mp.br/wps/portal/portal_mpt/mpt/sala-imprensa/mpt-noticias/0b2a831a-869a-4b49-90c3-49b0f9e4d487!/ut/p/z0/jYzLDoIwEEV_BRcsm5liA3SJxhA1RN1hN2YKqPVRcjQ-_17iBxiX5-bcAwpKUJYe5kTetJZuI-9VfOA5iuVsg-t8vU0w2_Fiscx5NMceVqB-C2Mh6ot5cQLlyJ-ZsccWStQRpVNOLI0IMaGFZBKrKRNS41E2ohbp92ouXacyUFVrffPyUN6dD3GgGwV1E5i76xs7UIjjHNjWm8rQEOJfdXdV-v3MJh-G1k43/>)>. Acesso em: 03 dez. 2017.

MORAIS, Lucas Andrade de; ARAÚJO, Clebianne Vieira; ROCHA, Emanuela Cardoso. O “TRABALHO ESCRAVO” DE IMIGRANTES LATINOAMERICANOS NO BRASIL CONTEMPORÂNEO. **Revista Eletrônica Jtributário**, João Pessoa, p.1-19, 2010. Disponível em: <[https://unieducar.org.br/artigos/O trabalho escravo de imigrantes.pdf](https://unieducar.org.br/artigos/O%20trabalho%20escravo%20de%20imigrantes.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2017.

NUNES, M.P.; SILVEIRA, G.A.. Análise das Motivações do Consumidor de Fast-Fashion. **Revista de Administração Imed**, [s.l.], v. 6, n. 1, p.56-71, 30 abr. 2016. Complexo de Ensino Superior Meridional S.A.. <http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n1p56-71>. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1096>>. Acesso em: 26 out. 2017.

O'SHEA, Covadonga. **O Gênio da Zara**. Seamon, 2014.

OJEDA, Igor. **Pós flagrante de escravidão, Justiça ameaça bloquear produção de grife Fenomenal**. 2014. Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/2014/05/apos-flagrante-de-escravidao-justica-ameaca-bloquear-producao-de-grife-fenomenal>>. Acesso em: 19 out. 2017.

OLIVEIRA, Susan Elizabeth Martins Cesar de. **Cadeias globais de valor e os novos padrões de comércio internacional: uma análise comparada das estratégias de inserção de Brasil e**

Canadá. 2014. 223 f. Tese (Doutorado) - Curso de Relações Internacionais, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15601/1/2014\\_SusanElizabethMartinsCesardeOliveira.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15601/1/2014_SusanElizabethMartinsCesardeOliveira.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2017.

PLANETA Zara. Espanha: Canal Plus, 2002. Son., color. Legendado. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=KwQXH25ThHc>>. Acesso em: 21 out. 2017.

PYL, Bianca; HASHIZUME, Maurício. **Roupas da Zara são fabricadas com mão de obra escrava**. 2011. Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/2011/08/roupas-da-zara-sao-fabricadas-com-mao-de-obra-escrava/>>. Acesso em: 30 out. 2017.

REFOSCO, Ereany; OENNING, Josiany; NEVES, Manuela. Da Alta Costura ao Prêt-à-porter, da Fast Fashion a Slow Fashion: um grande desafio para a Moda. **Modapalavra**, [s.i], v. 4, n. 8, p.1-15, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/7808/5376>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

REPÓRTER BRASIL. **Especial Zara: flagrantes de escravidão na produção de roupas de luxo**. 2011. Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/2011/12/especial-zara-flagrantes-de-escravidao-na-producao-de-roupas-de-luxo/>>. Acesso em: 19 out. 2017.

REPÓRTER BRASIL. **Moda Livre passa a monitorar 77 grifes e varejistas**. 2016. Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/2016/04/moda-livre-passa-a-monitorar-73-grifes-e-varejistas/>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

ROBIC, André Ricardo; FREDERICO, Elias. FAST FASHION: UM ESTUDO DAS BASES TEÓRICAS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM DESIGN E MODA, 4., 2008, Bauru. **Anais...** São Paulo: [s.i], 2008. p. 1 - 13. Disponível em: <[http://www.coloquiomoda.com.br/anais\\_ant/anais/4-Coloquio-de-Moda\\_2008/44967.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais_ant/anais/4-Coloquio-de-Moda_2008/44967.pdf)>. Acesso em: 27 set. 2017.

RYBALOWSKI, Tatiana Messer. Daquilo que a moda trata: o consumidor busca a estética. **Modapalavra**, Florianópolis, v. 7, n. 13, p.1-13, jun. 2014. Disponível em: <<http://revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/5121/3319>>. Acesso em: 22 set. 2017.

SANTANA, Synthia Karina Silva de. Cadeia Global de Valor de Couro e calçados: Padrões de Inserção do Brasil, México e Taiwan. **Boletim de Economia e Política Internacional**, [s.i], n. 17, p.1-17, ago. 2014. Disponível em: <<http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2014/14829.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2017.

SHIMAMURA, Erica; SANCHES, Maria Celeste de Fátima. Fast Fashion e a identidade de marca. **Cinetífica de Design**, Londrina, v. 3, n. 2, p.1-11, dez. 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/14269>>. Acesso em: 06 out. 2017.

SEBRAE. **Fast Fashion como estratégia de trabalho**. 2014. Disponível em: <[http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/10/2013\\_08\\_23\\_BO\\_Agosto\\_Moda\\_FastFashion\\_pdf.pdf](http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/10/2013_08_23_BO_Agosto_Moda_FastFashion_pdf.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2017.

SEBRAE. **Saiba mais sobre as lojas conceito:** uma das tendências do varejo. 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-mais-sobre-as-lojas-conceito-uma-das-tendencias-do-varejo,f31dae21e224f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 18 out. 2017.

SILVA, Carlos Freire da. **Trabalho informal e Redes de Subcontratação:** Dinâmicas Urbanas da Indústria de Confecções em São Paulo. 2008. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sociologia, Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://www.cosmopolis.iri.usp.br/sites/default/files/trabalhos-academicos-pdfs/CARLOS\\_FREIRE\\_DA\\_SILVA.pdf](http://www.cosmopolis.iri.usp.br/sites/default/files/trabalhos-academicos-pdfs/CARLOS_FREIRE_DA_SILVA.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2017.

SILVA, Sidney A. da. Bolivianos em São Paulo Dinâmica cultural e processos identitários. In: BAENINGER, Rosana. **Imigração Boliviana no Brasil.** São Paulo: Núcleo de Estudos de População, 2012. p. 19-34. Disponível em: <<https://oestrangero.org.files.wordpress.com/2012/07/imigrac3a7c3a3o-boliviana-no-brasil4.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2017.

STARK, Karina Fernandez; FREDERICK, Stacey; GEREFFI, Gary. The apparel global value chain: economic upgrading and workforce development. **Duke University Center On Globalization, Governance & Competitiveness**, Durham, p.1-66, nov. 2011. Disponível em: <[https://gvcc.duke.edu/pdfs/2011-11-11\\_CGGC\\_Apparel-Global-Value-Chain.pdf](https://gvcc.duke.edu/pdfs/2011-11-11_CGGC_Apparel-Global-Value-Chain.pdf)>. Acesso em: 06 set. 2017.

UEBEL, Roberto Rodolfo Georg. O Brasil na agenda global das migrações internacionais: inserção estratégica ou ciclos migratórios?. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE CIÊNCIA POLÍTICA, 1., 2015, Porto Alegre. **Estado e Democracia em Mudança no Século XXI.** Porto Alegre: [s.i], 2015. p. 1 - 25. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/sic/wp-content/uploads/2015/09/UEBEL-2015-O-Brasil-na-agenda-global-das-migrações-internacionais.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2017.

ZHANG, Liping; SCHIMANSKI, Silvana. Cadeias Globais de Valor e os Países em Desenvolvimento. **Boletim de Economia e Política Internacional**, [s.i], v. 18, p.73-92, dez. 2014. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5322/1/BEPI\\_n18\\_Cadeias.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5322/1/BEPI_n18_Cadeias.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2017.

# ANEXOS

## ANEXO A - FÁBRICA DA INDITEX

Centro Logístico Inditex em Arteixo.



Fonte: Inditex (2017)

Estilistas trabalhando na sede da Inditex.



Fonte: O'Shea (2014)

Estilistas trabalhando na sede da Inditex



Fonte: O'Shea (2014)

Engomadaria e rotulagem das roupas produzidas na fábrica de Arteixo.



Fonte: O'Shea (2014)

## ANEXO B - PORTARIA N.º 1668



**MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO**  
**MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO EM SÃO PAULO**  
**PROCURADORIA DO TRABALHO NO MUNICÍPIO DE OSASCO**

**Portaria n.º 1668, de 21 de outubro de 2011.**

O Ministério Público do Trabalho/Procuradoria do Trabalho no Município de Osasco, por seu Procurador que esta subscreve, no uso de suas atribuições legais, especialmente as previstas nos artigos 127 e 129, inciso III, da Constituição Federal, artigo 84, inciso II, da Lei Complementar Federal n.º 75, de 20 de maio de 1.993 (Lei Orgânica do Ministério Público da União) e no artigo 8.º, § 1.º, da Lei 7.347/85, cc. artigo 4.º e seguintes da Resolução n.º 69, de 12 de dezembro de 2007, do Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho, resolve converter a **Representação n.º 000393.2011.02.002/2** em **Inquérito Civil n.º 000393.2011.02.002/2**, para apuração dos fatos relativos à denúncia contra a **ZARA BRASIL LTDA**, noticiando como objetos: trabalho análogo ao de escravo, desvirtuamento da intermediação de mão de obra ou da terceirização de serviços e trabalho do estrangeiro, cuja constatação configura lesão aos interesses coletivos e difusos. Obtidos os elementos probatórios pelos meios legais, servirão os tais, conforme o caso, de base de ajuizamento de ação civil pública, ajustamento de conduta ou arquivamento nos casos previstos em lei. Publique-se e afixe-se em quadro de aviso acessível ao público.

**Osasco, 21 de outubro de 2011.**

**Luiz Carlos Michele Fabre**  
**Procurador do Trabalho**

## ANEXO C - PORTARIA PRT 2ª REGIÃO, Nº 447/2013



MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO  
PROCURADORIA REGIONAL DO TRABALHO - 2ª REGIÃO  
Coordenadoria da Defesa dos Interesses Difusos e Coletivos - CODIN  
Rua Aurora nº 955 - 4º andar - Santa Ifigênia - São Paulo/SP - 01209-001 - Tel.: 2172-7900 - ramal 1605

---

PORTARIA PRT 2ª Região, nº 447/2013, de 18 de abril de 2013.

A Dra. CLAUDIA REGINA LOVATO FRANCO, Procuradora do Trabalho, lotada na Procuradoria Regional do Trabalho da 2ª Região, São Paulo, no uso de suas atribuições legais, especialmente as previstas no artigo 129, inciso III, da Constituição da República, art. 6º, VII e 84, II, da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1.993 (Lei Orgânica do Ministério Público da União) e no art. 8º, §1º, da Lei nº 7.347/85, e considerando o disposto na Consolidação das Leis do Trabalho; resolve instaurar Inquérito Civil Público de mesmo número do PP nº 002927.2012.02.000/0, para elucidação dos fatos denunciados, figurando como autor do Procedimento o Ministério Público do Trabalho Procuradoria Regional do Trabalho da 2ª Região, e como interessado na investigação a empresa ZARA BRASIL LTDA. A investigação a ser promovida no Inquérito Civil ora instaurado destina-se à celebração de termo de compromisso de ajustamento de conduta às normas legais ou a amparar a propositura, por este Ministério Público do Trabalho, de ação civil pública, consoante as prescrições da Lei nº 7.347/85. Nos autos do inquérito civil ora instaurado poderão ser feitas requisição de documentos e informações, promovida a coleta de informações, depoimentos, certidões, perícias e demais diligências investigatórias. A presente Portaria deverá ser numerada, registrada em livro próprio, autuada e publicada, além de ser divulgada em quadro de aviso acessível ao público, tudo nos termos do que prescreve o art. 4º da Resolução nº 69 do Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho.

CLAUDIA REGINA LOVATO FRANCO

Procuradora do Trabalho



## ANEXO D - PORTARIA Nº 812.2014



**MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO**  
**MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**  
Procuradoria Regional do Trabalho da 2ª Região - São Paulo

**PORTARIA Nº 812.2014 DE 28 DE JULHO DE 2014.**

A **EXM.<sup>a</sup> DR.<sup>a</sup> ANDRÉA ALBERTINASE**, Procuradora do Trabalho da Procuradoria do Trabalho no Município de São Paulo, no uso de suas atribuições legais, especialmente as previstas no artigo 129, inciso III da Constituição da República, art. 60. VII e 84 da Lei Complementar n. 75, de 20 de maio de 1993 (Lei Orgânica do Ministério Público da União) e no art. 8º, Par. 1º da Lei 7.347/85, cc. artigo 4º e seguintes da Resolução n. 69 de 12 de dezembro de 2007 do Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho, resolve convolar o **Procedimento Preparatório nº 000300.2014.02.000/4, em Inquérito Civil do mesmo número, para a apuração de notícia de fato apresentada por DENUNCIANTE: GISLAINE APARECIDA DE MORAIS, em face de INVESTIGADO: ZARA BRASIL LTDA IGUATEMI SÃO PAULO, CNPJ nº 02.952.485/0013-82, noticiando desrespeito às normas de proteção ao trabalhador, em especial concernentes ao 01.01.07. Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho**, cuja constatação configura lesão a interesses coletivos e difusos. A reunião dos elementos probatórios através dos meios legais servirá, conforme o caso, de base para a propositura de ação civil pública ou termo de compromisso de ajustamento de conduta nos casos previstos em lei. Publique-se no órgão oficial e afixe-se em quadro de aviso acessível ao público.

**Andréa Albertinase**  
**PROCURADOR DO TRABALHO**

## ANEXO E - TERMO DE AJUSTE DE CONDUTA 2011

**TERMO DE AJUSTE DE CONDUTA  
(Inquérito Civil n. 000393.2011.02.002/2)**

Compromisso que celebra, em âmbito nacional, perante o **MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO da 2ª Região - SP**, presente pelo Procurador do Trabalho Dr. Luiz Carlos Michele Fabre, conjuntamente com **MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO**, por sua Superintendência Regional do Trabalho no Estado de São Paulo (doravante, "SRTE/SP"), neste ato presente por seu Auditor Fiscal do Trabalho, Sr. Luis Alexandre de Faria, com base no art.5º, § 6º, da Lei n.º 7.347/85, com a redação dada pelo art. 113, da Lei n.º 8.078/90, e a empresa **ZARA BRASIL LTDA.**, inscrita no CNPJ/MF sob n.º 02.952.485/0001-49, com sede social na Av. Tamboré, nº 301, Barueri - SP, CEP 06460-000, neste ato representada por seu Presidente, Sr. Enrique Huerta Gonzalez, portador da cédula de identidade RNE nº V-501368-0, inscrito no CPF/MF sob o nº 232.685.508-60, a quem foram conferidos poderes especiais para firmar o termo de ajuste de conduta.

**CONSIDERANDO** a necessidade de um programa brasileiro decorrente da ação Global de erradicação do trabalho forçado, enfatizando a dignidade dos trabalhadores e o Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas;

**CONSIDERANDO** que as Autoridades Governamentais, trabalhadores, empresários, Entidades Sindicais e outros parceiros nacionais e internacionais devem ser envolvidos na discussão dos mecanismos de erradicação da precarização das relações de trabalho;

**CONSIDERANDO** que as ações nesse sentido devem ser realistas, efetivas, práticas e objetivas;

**CONSIDERANDO** que a precarização do trabalho e a imigração de mão-de-obra passa pela análise de questões econômicas, políticas e sociais;

**CONSIDERANDO** que para a erradicação do trabalho precário e forçado, é necessária a aliança entre as partes signatárias e um compromisso formal e efetivo da ZARA com a comunidade brasileira para discutir as opções e estimular a resposta apropriada e harmonizada à legislação local;

**CONSIDERANDO** que as partes entendem que podem proporcionar mecanismos apropriados para a identificação, integração, proteção, e reabilitação das vítimas do trabalho forçado ou precário, com penalidades proporcionais e com estruturas inovadoras que exijam o cumprimento das Leis;

**CONSIDERANDO** que a experiência Global mostra que sem a integração apropriada, a reabilitação das vítimas do trabalho forçado e precário pode colocá-las em uma situação mais vulnerável;

**CONSIDERANDO** que as ações estabelecidas nesse documento não são exaustivas, mas representam a prioridade com soluções pragmáticas dentro desse difícil tema social;

**CONSIDERANDO** que o Ministério do Trabalho e Emprego, pelo Grupo de Combate a Fraude e à Terceirização Irregular, da SRTE/SP, e o Ministério Público do Trabalho, pela Coordenadoria Nacional de Erradicação do Trabalho Escravo, vêm realizando ações com vista a coibir práticas de trabalho sob condições precárias de trabalho;

**CONSIDERANDO** que a ZARA tem, entre seus valores, a preocupação com sustentabilidade e responsabilidade social, e, como uma das maiores varejistas de vestuário do mundo, pode contribuir de forma decisiva para coibir eventuais práticas irregulares, já que dispõe extensa experiência com relação às confecções FORNECEDORAS;

**CONSIDERANDO** que a despeito de sua magnitude como ator do mercado, há limitações quanto à abrangência com que a ZARA pode realizar suas ações, firmam as partes o presente Termo de Ajuste de Conduta (TAC).

## **I. OBJETIVOS DO TAC**

1.1. O Objetivo deste TAC é aperfeiçoar as condições de trabalho nas confecções (indústria têxtil) para garantir melhor qualidade de vida aos trabalhadores das oficinas e eliminar as condições degradantes de trabalho na cadeia produtiva da ZARA BRASIL, não se constituindo em confissão de culpa por situações pretéritas eventualmente ligadas a este objeto.

1.2. As partes reconhecem que o Brasil vive uma questão social com grande número de trabalhadores estrangeiros sem registros formais de cidadania e de emprego, atuando na cadeia produtiva de confecções nos grandes centros, em especial na Grande São Paulo.

1.3. A contratação desses trabalhadores imigrantes, por FORNECEDORES da ZARA, pode tender à precarização das relações de trabalho.

1.4. Em função das considerações acima, as partes celebram o presente TAC, que contempla as seguintes diretrizes, a serem detalhadas no curso deste instrumento:

- A) Aprimoramento do controle, pela ZARA BRASIL, da regularidade das condições de trabalho que ocorrem ao longo de sua cadeia no Brasil, FORNECEDORES E TERCEIROS, como definido abaixo;
- B) Assunção de responsabilidade, pela ZARA BRASIL, por verificação das condições de trabalho observadas nos FORNECEDORES e TERCEIROS no Brasil;
- C) Investimentos sociais a serem realizados, pela ZARA BRASIL, no intuito de fortalecer o combate ao trabalho degradante no setor têxtil, bem como de se proteger trabalhadores vitimados por tal exploração.

1.5. Para fins do presente TAC, as seguintes expressões deverão ser consideradas:

- A) FORNECEDORES – são fábricas, empresas externas, oficinas ou pessoas físicas, todas localizadas no Brasil que fornecem produtos finalizados e que se destinam à venda nas lojas da ZARA BRASIL ou a marcas do grupo Inditex, tratando-se da primeira linha da cadeia de suprimentos da ZARA BRASIL.
- B) TERCEIROS – são fábricas, empresas externas, oficinas ou pessoas físicas, todas localizadas no Brasil, subcontratadas pelos FORNECEDORES da ZARA BRASIL para que estes atendam aos pedidos de peças realizados pela ZARA BRASIL, tratando-se da segunda linha da cadeia de suprimentos da ZARA BRASIL.

## **II. DO CONTROLE DA CADEIA DE SUPRIMENTO DA ZARA BRASIL**

### **ii.i. DO PROCESSO DE APRIMORAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO DA ZARA BRASIL**

2.1.1. O Código de Conduta para FORNECEDORES e Fabricantes Externos (doravante “Código”) é parte integrante deste TAC (Anexo I) e será de implementação obrigatória a todos os FORNECEDORES da Inditex.

2.1.2. O Código tem como quadro conceitual os princípios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Base Code da *Ethical Trading Initiative*, os princípios do *Global Compact* e, entre outras, as seguintes convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT): 1, 14, 26, 29, 79, 87, 98, 100, 105, 111, 131, 135, 138, 142, 155, 164 e 182, naquilo que ratificado e compatível com a legislação brasileira.

2.1.3. Os FORNECEDORES da ZARA BRASIL, como uma marca pertencente Inditex, estão incluídos – e deverá haver previsão expressa neste sentido em política de fornecimento firmada pela ZARA BRASIL com seus FORNECEDORES - no denominado Programa de Cumprimento do Código, ferramenta que fornece informações sobre o grau de cumprimento por parte dos mesmos, a identificação de áreas de risco e a implementação de planos de ação corretivos.

2.1.4. Os TERCEIROS subcontratados pelos FORNECEDORES também estão incluídos no Programa de Cumprimento do Código, com base na política de fornecimento.

2.1.5. Tanto os FORNECEDORES da ZARA BRASIL como seus TERCEIROS, trabalham em um regime de não exclusividade, podendo realizar atividades com outras marcas não pertencentes ao grupo Inditex.

2.1.6. O Programa de Cumprimento do Código será reforçado após a assinatura do presente Termo através da implementação das seguintes atividades:

A) As verificações do cumprimento serão baseadas principalmente na metodologia atual de auditorias sociais realizadas nos FORNECEDORES da Inditex e seus TERCEIROS, denominada Tested to Wear (a partir de agora, TTW). A TTW foi projetada e desenvolvida em conjunto pelo Departamento de Responsabilidade Social Corporativa da Inditex (a partir de agora, RSC), com a colaboração da *International Trade Garment Leather Workers' Federation* (a partir de agora, ITGLWF), da Universidade de Northumbria (Reino Unido), e do Center for Business and Public Sector (Cambridge, Reino Unido). O quadro regulamentar da TTW é baseado em:

- 1) O Código de Conduta da Inditex;
- 2) O *Base Code* da *Ethical Trading Initiative*;
- 3) Os princípios do *Global Compact* da ONU;
- 4) O programa promovido pela Organização Internacional do Trabalho *Better Factories Programme*;
- 5) Os procedimentos do Social Accountability International; e
- 6) Os princípios da *Global Reporting Initiative*.

B) A metodologia de análise inclui os seguintes testes e procedimentos realizados nos FORNECEDORES e TERCEIROS:

- 1) Visita às instalações;
- 2) Realização de entrevistas com funcionários;
- 3) Revisão de documentos;
- 4) Elaboração de um plano de ação corretivo; e
- 5) Comunicação de resultados, entre outros.

C) A metodologia de análise priorizará os seguintes aspectos:

- 1) Comprovação da existência de contratos de trabalho daqueles trabalhadores que prestam serviços de forma subordinada, não eventual, remunerada e pessoal, inseridos na cadeia de suprimento dos produtos comercializados pela ZARA BRASIL. Os referidos trabalhadores deverão estar registrados nas Carteiras de Trabalho e Previdência Social (CTPS), pela empresa que diretamente os contratou;

- 2) Verificação do pagamento integral dos salários até o 5º dia útil do mês subsequente ao vencido, vedados quaisquer descontos pelo empregador, salvo quando resultarem de dispositivos de lei ou de Convenção / Acordo Coletivos, e Depósito do FGTS até o dia 7 de cada mês e do INSS até o dia 15 de cada mês subsequente ao vencido;
  - 3) Comprovação do registro correto e permanência no país de estrangeiros inseridos nos FORNECEDORES da Inditex e TERCEIROS, sejam esses trabalhadores empregados, prestadores de serviço ou mesmo meros intermediários na prestação de serviços, constando dessa relação a quantidade de trabalhadores estrangeiros, a nacionalidade dos trabalhadores e sua situação migratória;
  - 4) Garantia de respeito à jornada de trabalho legal ou sindical (acordo ou convenção coletiva de trabalho);
  - 5) Detecção de qualquer situação de trabalho infantil. É proibido trabalho de qualquer pessoa menor de 16 anos, bem como a permanência de crianças e adolescentes menores de 16 anos nas salas de produção;
  - 6) Garantia de condições de meio ambiente de trabalho, segurança e saúde do trabalhador, em conformidade com as Normas Regulamentadoras – NR – aprovadas nos termos do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho. Essa obrigação se estende à habitação ou alojamentos de trabalhadores e seus familiares, porventura mantidos ou fornecidos pelos empregadores, que deverão ser dignos;
  - 7) Combate à servidão por dívidas e a práticas cerceadoras da liberdade de locomoção de trabalhadores;
  - 8) Verificação do cumprimento integral da Convenção Coletiva da Categoria; e
  - 9) Garantia aos trabalhadores estrangeiros os mesmos direitos assegurados a os trabalhadores brasileiros.
- D) A metodologia de análise será aleatória e no formato surpresa, isto é, os FORNECEDORES da Inditex e seus TERCEIROS não serão previamente comunicados da época e datas da realização do processo de verificação descrito.
- E) A metodologia de análise incluirá análise da capacidade de produção dos FORNECEDORES da Inditex e seus TERCEIROS da ZARA BRASIL, no seguinte sentido:
- 1) As verificações trarão uma análise da capacidade de produção de cada FORNECEDOR da Inditex e seus TERCEIROS, que necessariamente deverá incluir o dimensionamento da mão-de-obra necessária, tendo em vista as disposições de proteção à jornada e descansos previstos em lei, bem como a produtividade média por trabalhador em face da peça de roupa a ser produzida, com os pedidos de peças de vestuário nelas colocados, a fim de se evitar as subcontratações não declaradas pelos FORNECEDORES ou TERCEIROS.

- 2) A ZARA BRASIL não será responsabilizada pela produção contemporânea para outras marcas, que comprometa a rotina do FORNECEDOR, mas velará nas auditorias por investigar e alertar seus FORNECEDORES e TERCEIROS dessa prática, bem como ao Ministério Público do Trabalho e ao Ministério do Trabalho e Emprego.
- 3) Incorporação de controles adicionais da produção nas instalações produtivas.

F) As visitas serão efetuadas quando do credenciamento do FORNECEDOR e seus TERCEIROS e, no mínimo, uma vez a cada seis meses.

### **ii.ii. NOTIFICAÇÃO ÀS AUTORIDADES.**

2.2.1. Os relatórios de visitas serão enviados à Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (doravante, SRTE) e ao Ministério Público do Trabalho (Procuradoria do Trabalho no Município de Osasco), nos quais se informará a Razão Social, CNPJ do FORNECEDOR/TERCEIROS, endereços visitados e relato de possíveis desconformidades tanto à legislação trabalhista do Brasil como ao Código de Conduta.

2.2.2. Se no decorrer das visitas se encontrarem estrangeiros com situação migratória irregular, uma cópia do plano de regularização de permanência no país será encaminhada ao Ministério da Justiça visando à regularização.

2.2.3. A ZARA BRASIL manterá constantemente atualizada a relação de todos os seus FORNECEDORES e dos TERCEIROS, com informações referentes a) ao endereço, b) CNPJ/CPF. Tal relação se manterá para uso do Ministério Público do Trabalho e do Ministério do Trabalho e Emprego na verificação de cumprimento deste TAC, vedada a divulgação midiática, mantida a confidencialidade dessa informação.

### **ii.iii. DO ACOMPANHAMENTO DAS VERIFICAÇÕES**

2.3.1. O Programa de Cumprimento do Código de Conduta para FORNECEDORES e Fabricantes Externos será executado tanto por pessoal interno como externo da ZARA BRASIL. Em todo caso, o pessoal designado a tais atividades contará com as seguintes capacitações:

- 1) Conhecimento da realidade cultural e sócio-laboral do país;
- 2) Experiência nos setores têxtil, confecções e calçados,
- 3) Experiência na realização de auditorias de situações complexas como a liberdade de associação e negociação coletiva, discriminação, saúde e segurança, trabalho forçado e trabalho infantil entre outros;
- 4) Disposição a trabalhar em ONGs locais e sindicatos,
- 5) Conhecimento da língua utilizada predominantemente pelos funcionários dos FORNECEDORES e TERCEIROS visitados,
- 6) Disposição para ser avaliado periodicamente pela Inditex, e
- 7) Manutenção dos mais altos padrões éticos.

2.3.2. As Autoridades competentes poderão acompanhar, se considerarem necessário, as equipes de revisão interna e externa nas atividades descritas no Capítulo I deste Termo.

#### **ii.iv. – DAS PROVIDÊNCIAS E CONSEQÜÊNCIAS RESULTANTES DOS RELATÓRIOS DE AUDITORIA**

2.4.1. Constatadas desconformidades nos FORNECEDORES da ZARA BRASIL e em seus TERCEIROS, com base nas auditorias realizadas e confrontadas com os aspectos listados neste TAC, serão tomadas as seguintes medidas:

A) Nos casos em que as desconformidades forem constatadas em FORNECEDORES da ZARA BRASIL, a ZARA BRASIL e os FORNECEDORES em questão adotarão as providências a serem tomadas para o saneamento de referidas desconformidades, bem como os prazos para a implementação de cada uma das providências (doravante chamado “Plano de Ações Corretivas”).

B) Nos casos em que as desconformidades forem constatadas nos TERCEIROS, cada FORNECEDOR da ZARA BRASIL adotará as providências de regularização necessárias em face de cada um dos TERCEIROS. Caberá à ZARA BRASIL velar pela implementação dos Planos de Ações Corretivas.

C) Os Planos de Ações Corretivas serão remetidos à SRTE e ao MPT no prazo de até 30 dias da apuração das irregularidades.

D) Em qualquer dos casos descritos nas cláusulas anteriores, os prazos para a implementação de providências necessárias ao saneamento de desconformidades dependerão da gravidade da situação detectada e da complexidade do Plano de Ação Corretiva, apontadas nos Relatórios de Auditoria. Em qualquer caso, o prazo de execução do Plano de Ação Corretiva não será superior a 6 (seis) meses.

E) Não comportarão a elaboração dos Planos de Ações Corretivas previstos nos parágrafos anteriores desta Cláusula,

7

devendo ser saneadas, nos prazos abaixo, pelo FORNECEDOR da ZARA BRASIL ou TERCEIRO, sob pena de rescisão imediata do contrato de fornecimento, as desconformidades relativas à:

- a) Detecção de qualquer situação de trabalho infantil – prazo de regularização: imediato;
- b) Garantia do respeito à jornada de trabalho legal ou sindical (acordo ou convenção coletiva de trabalho) – prazo de regularização: três dias;
- c) Detecção de condições degradantes de trabalho, como habitações inseguras ou indignas, servidão por dívida, cerceamento da liberdade de ir e vir de trabalhadores – prazo de regularização: imediato, inclusive



com encaminhamento de trabalhadores a hotéis ou outras moradias, caso a adequação das habitações demande tempo.

2.4.2. Os FORNECEDORES da ZARA BRASIL e TERCEIROS se reportarão periodicamente à ZARA BRASIL, com apresentação de evidências documentais, tais como, mas não se limitando a, fotocópias de documentos (registro em carteira profissional; protocolos de pedidos de regularização de imigrantes, etc.) e fotos do ambiente de trabalho, o progresso na implementação das medidas saneadoras das desconformidades constatadas e apontadas nos Relatórios de Auditoria.

2.4.3. A periodicidade de que trata a cláusula 2.4.2 será:

- a) quinzenal, se o prazo para implementação da ação corretiva for de até um mês;
- b) mensal, para prazos superiores a um mês.

2.4.4. Finalizados os prazos para cumprimento das medidas estipuladas nos Planos de Ações Corretivas, o Responsável Técnico pela ZARA BRASIL, Sra. Viviane Marrese ([vivianema@br.inditex.com](mailto:vivianema@br.inditex.com)), encaminhará relatório sucinto dos resultados obtidos o responsável à SRTE/SP, na pessoa do auditor-fiscal Luis Alexandre Faria ([luis.faria@mte.gov.br](mailto:luis.faria@mte.gov.br)) e ao Ministério Público do Trabalho, na pessoa do procurador Luiz Carlos Michele Fabre ([luiz.fabre@mpt.gov.br](mailto:luiz.fabre@mpt.gov.br)), podendo-se valer, ainda, de meio postal.

2.4.5. O FORNECEDOR da ZARA BRASIL que descumprir com os prazos estipulados nos Plano de Ações Corretivas, ou/e que falhe em descredenciar o TERCEIRO que assim o faça, será descredenciado pela ZARA BRASIL.

2.4.6. O conjunto de mecanismos de auditoria e correção de desconformidades estabelecido neste Acordo é independente da intervenção legal das SRTE competentes, em relação a situações de fraude nos contratos de trabalho comprovadas na cadeia de suprimento – FORNECEDORES e TERCEIROS - da ZARA BRASIL no Brasil.

## **2.5. DA COLABORAÇÃO DOS FORNECEDORES DA ZARA BRASIL**

2.5.1. Os FORNECEDORES da ZARA BRASIL no Brasil colaborarã o ativamente no processo de aperfeiçoamento da cadeia de suprimento descrita.

2.5.2. Tanto o Código como seu Programa de Cumprimento, são de implementação obrigatória para os FORNECEDORES da ZARA BRASIL e para os seus TERCEIROS.

2.5.3. O Código que assinam os FORNECEDORES os compromete, bem como aos seus TERCEIROS, a:

- a) Aderir-se e assumir todos os compromissos do Código;
- b) Autorizar a Inditex e/ou TERCEIROS nomeados pela Inditex para a execução de inspeções ou auditorias com o objetivo de verificar a adequada aplicação do Código. Neste sentido, deverão providenciar aos inspetores e/ou auditores os meios adequados e o acesso apropriado às instalações e documentação requerida de forma a assegurar esta verificação;

- c) Implementar e manter o Plano de Ações Corretivas uma vez constatadas desconformidades conforme apontamentos nos Relatórios de Auditoria.
- d) Nomear uma pessoa responsável pela implementação e cumprimento do Código.
- e) Divulgar o conteúdo do Código a todos os seus funcionários, terceirizados, FORNECEDORES, agentes e trabalhadores que estejam envolvidos na cadeia de suprimento para a ZARA BRASIL.

## **2.6. DAS GARANTIAS DA ZARA BRASIL**

2.6.1. Na hipótese de irregularidade do trabalhador em decorrência de obstáculos alheios à ZARA BRASIL enfrentados no processo de regularização (por exemplo, demora de órgãos públicos na regularização de documentação e situação migratória de trabalhadores), caberá à ZARA BRASIL relatar a situação ao Ministério Público do Trabalho, para que cada um possa intervir na medida de sua responsabilidade a fim de sanar o problema. Nessa hipótese, o FORNECEDOR da ZARA BRASIL somente será descredenciado após a tentativa de superação dos obstáculos apontados pelos respectivos responsáveis, não recaindo responsabilidade sobre a ZARA BRASIL pela manutenção do acordo de fornecimento enquanto estiver em curso o procedimento de regularização das condições de trabalho.

2.6.2. Em caso de constatação de desconformidades em FORNECEDORES da ZARA BRASIL ou em TERCEIROS que ainda não tenham sido submetidos à auditoria descrita no parágrafo 5º da Cláusula 1ª, a autoridade competente pela fiscalização comunicará o fato à ZARA BRASIL, que se responsabilizará, no prazo de 10 dias contados da ciência da notificação, a celebrar com o FORNECEDOR o Plano de Ação Corretiva.

## **2.7. SANÇÕES**

2.7.1. A não implementação de auditorias nos moldes deste TAC importará em sanção pecuniária. Identificada a irregularidade de FORNECEDOR OU TERCEIRO não auditado, caberá ao Ministério Público notificar a ZARA BRASIL para que, no prazo de 10 (dez) dias do recebimento da notificação, realize as auditorias, sob pena de sanção, por auditoria não realizada, de R\$ 50.000,00, além de multa diária, computada a partir do término do prazo concedido, de R\$ 5.000,00, até o limite de R\$ 50.000,00 até a sua realização. As sanções serão colocadas à disposição do Fundo de Emergência gerenciado pela instituição CENTRO DE APOIO AO MIGRANTE (CAMI) e/ou CENTRO PASTORAL DO MIGRANTE (CPM).

## **III. DA RESPONSABILIDADE JURÍDICA**

3.1. Em decorrência do presente Termo, a responsabilidade jurídica da ZARA BRASIL fica adstrita a responder, nos termos e dentro dos limites deste TAC, por eventuais irregularidades cometidas por seus FORNECEDORES e TERCEIROS. Esta cláusula não se aplica a reivindicações e questões individuais de trabalhadores quanto a créditos de ordem trabalhista, que poderão ser questionadas pelo trabalhador perante a Justiça do trabalho se entender pertinente.

3.2. As hipóteses de constatação de irregularidades nos FORNECEDORES diretos ou nos seus TERCEIROS, seja pela SRT ou pelo MPT, das obrigações elencadas na cláusula 2.1.6. C implicará no desembolso, pela ZARA BRASIL, dos seguintes valores:

- 1) Para cada FORNECEDOR ou TERCEIRO encontrado em situação irregular será feito o aporte de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) para um Fundo de Emergência gerenciado pela instituição CENTRO DE APOIO AO MIGRANTE (CAMI) e/ou CENTRO PASTORAL DO MIGRANTE (CPM).
- 2) Para cada empregado envolvido na situação irregular detectada no FORNECEDOR ou TERCEIRO, além do valor descrito no item anterior, será feito o aporte, de três vezes o valor do piso salarial local e a entrega de uma cesta básica. Tal aporte também serão realizados em favor do fundo referido na cláusula acima, podendo, a critério do MPT e da SRTE, ser diretamente revertido em benefício dos próprios empregados envolvidos na situação irregular.
- 3) Após o aporte dos valores mencionados nos itens 1 e 2 da presente Cláusula, a ZARA não mais será responsabilizada pela destinação dos investimentos realizados pela instituição gestora do fundo.

#### **IV. DO INVESTIMENTO SOCIAL**

4. A ZARA fará o Investimento Social mínimo de R\$ 3.477.831,22 em ações preventivas e corretivas no setor, nos moldes e parâmetros discriminados no Anexo II, no prazo de dois anos contados da assinatura deste instrumento.

#### **V. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

5.1. Concordam as partes que ações assumidas e os investimentos descritos no Capítulo IV do presente Termo não representam assunção de culpabilidade por parte da Zara.

5.2. Além das ações descritas no presente Termo e dos investimentos determinados conforme Anexo II, a Zara implementará medidas adicionais de apoio para viabilizar o compromisso assumido, descritas nos Anexos III e IV.

5.3. Fica estabelecido que o cumprimento das ações assumidas no presente Termo, é por prazo indeterminado, exceto no que diz respeito ao investimento previsto na Cláusula 4.

5.4. Ao presente TAC aplicam-se as regras jurídicas que tratam do grupo econômico e da sucessão de empresas, subsistindo mesmo em caso de fusão, cisão, incorporação ou alteração da ZARA BRASIL, nos termos do artigo 2, parágrafo 2 e 10 da CLT.

5.5. As partes convencionam ainda, nos termos do artigo 422 do Código Civil, que este termo é firmado sob os princípios da boa-fé dos contratantes e assim deve ser interpretado.

São Paulo, 19 de dezembro de 2011.  
ZARA DO BRASIL

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO  
PROCURADOR DO TRABALHO

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO,  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO NO ESTADO DE SÃO  
PAULO

**ANEXO I: CÓDIGO DE CONDUTA PARA FORNECEDORES E  
FABRICANTES EXTERNOS**

**Introdução:**

O Grupo Inditex (Inditex) assume o compromisso de que:

- o Todas as operações da Inditex são efetuadas de uma forma ética e responsável.
- o Todas as pessoas que mantêm de uma forma direta ou indireta qualquer relação laboral, económica, social ou industrial com a Inditex, são tratadas de forma justa e respeitável.
- o O Grupo Inditex desenvolve as suas atividades com o máximo respeito pelo meio ambiente.
- o Todos os FORNECEDORES e fabricantes externos (centros de produção que não são propriedade da Inditex) deverão aderir a estes compromissos e assumir que todos os pontos do Código de Conduta da Inditex sejam, igualmente, cumpridos pelos seus subcontratados.

**1. Trabalho Forçado**

A Inditex não permite qualquer tipo de trabalho forçado ou involuntário nos centros de produção e/ou instalações dos seus FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados.

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados não deverão exigir dos seus funcionários qualquer tipo de “depósito” nem estão autorizados a reter os documentos de identificação dos mesmos.

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão aceitar a rescisão do contrato de trabalho dos seus trabalhadores após notificação apresentada dentro de um período de tempo razoável.

**2. Trabalho Infantil**

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados não deverão contratar menores. A Inditex define como menores as pessoas com idade inferior a 16 anos. Se a legislação local estabelecer uma idade superior, as empresas deverão respeitar essa legislação.

As pessoas com idade inferior a 18 anos não deverão trabalhar por turnos ou fazer trabalhos pesados, de acordo com o definido na Recomendação 190 do Convénio da Organização Internacional do Trabalho.

Se for verificado qualquer tipo de trabalho de menores nos centros de produção e/ou instalações dos FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados, deverão ser imediatamente aplicados os protocolos definidos para a sua eliminação, e desenvolvidos programas educacionais de forma a garantir a eliminação de qualquer forma de exclusão de menores até que estes atinjam a idade mínima de admissão ao trabalho.

### 3. Não discriminação

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados não deverão aplicar qualquer tipo de práticas discriminatórias, relativamente à contratação, remuneração, acesso a formação, promoções e cessação do vínculo laboral ou reforma, baseadas, nomeadamente, no sexo, raça, religião, idade, nacionalidade, orientação sexual, convicções políticas ou deficiências físicas e psíquicas.

### 4. Respeito pela liberdade de associação e colectivismo

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão assegurar que os seus trabalhadores, sem distinção, têm liberdade de associação e coletivismo. Nenhum tipo de retaliação deverá ser exercido pelo exercício deste direito e nenhuma forma de remuneração ou pagamento deverá ser oferecida de forma a impedir os trabalhadores de exercerem esse direito.

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão adoptar uma postura aberta e colaborante relativamente à atividade dos Sindicatos de Trabalhadores.

Os representantes dos trabalhadores deverão ser protegidos de qualquer forma de discriminação e deverão ter liberdade para o exercício das suas funções sindicais no local de trabalho.

Nas situações em que o Direito de Liberdade de Associação e Coletivismo seja restringido por lei, deverão ser definidos os canais apropriados para assegurar um razoável e independente exercício desses direitos.

### 5. Assédio e abusos

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão tratar os seus trabalhadores com dignidade e respeito. Em nenhuma circunstância deverá ser permitido o castigo físico, o assédio racial ou sexual, abusos verbais ou morais ou qualquer forma ou de qualquer tipo de assédio ou intimidação.

### 6. Condições de saúde e segurança

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão proporcionar aos seus trabalhadores um ambiente de trabalho saudável e seguro, assegurando condições adequadas de luminosidade, ventilação, higiene, prevenção de incêndios, medidas de segurança, e acesso a água potável.

Os trabalhadores deverão ter acesso a casas de banho higiénicas e água potável. Onde necessário, deverão ser providenciados refeitórios.

Dormitórios, caso existam, deverão ser limpos e seguros.

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão tomar as medidas necessárias para a prevenção de acidentes e riscos para a saúde dos seus trabalhadores, pela minimização possível dos riscos inerentes ao trabalho.

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão providenciar aos seus trabalhadores, formação regular em Higiene e Segurança no trabalho e manter um registo apropriado de todas as ações de formação realizadas.

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão nomear uma pessoa qualificada, como responsável pela área de Higiene, Segurança e Saúde no trabalho, devidamente autorizado e com poder de decisão adequado.

## 7. Política de remuneração

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão garantir que o salário pago, para uma semana normal de trabalho, deverá ser igual ou superior ao Salário Mínimo Nacional ou ao definido no Contrato Coletivo de Trabalho. Em qualquer das situações, os salários deverão ser suficientes, tendo em conta as necessidades básicas dos trabalhadores e suas famílias ou qualquer outra necessidade adicional razoável.

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados não deverão fazer qualquer tipo de dedução ou retenção dos salários por questões disciplinares, nem por razões além das aplicáveis à lei, sem autorização dos seus trabalhadores.

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão providenciar aos seus trabalhadores informação escrita e perceptível sobre as suas condições salariais após o seu recrutamento e sobre as particularidades salariais dos valores pagos.

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão assegurar que os salários e outros benefícios são pagos pontualmente e em cumprimento de toda a legislação vigente em matéria laboral e, especificamente, que os pagamentos são efetuados da forma mais conveniente para o trabalhador.

## 8. Horas trabalhadas não são excessivas

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão fixar o horário de trabalho, tendo em conta a lei vigente ou de acordo com a respectiva convenção coletiva de trabalho, caso esta ofereça maior proteção ao trabalhador.

Em nenhuma situação, os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados poderão solicitar ao seu trabalhado res que trabalhem, em regra, mais de 48h semanais, devendo ser garantido, pelo menos, um dia de folga após 7 dias de trabalho.

O trabalho extra deverá ser voluntário, não deverá exceder 12 horas por semana, não deverá ser solicitado regularmente e de verá ser sempre compensado com um pagamento, de acordo com o regulamento vigente.

#### 9. Meio ambiente

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão assumir o compromisso de proteção do ambiente e deverão cumprir a legislação vigente em matéria de ambiente.

#### 10. Trabalho regular

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão assegurar que todas as fórmulas de contratação adotadas estão de acordo com as práticas de trabalho e a legislação de trabalho em vigor.

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados não deverão prejudicar os direitos reconhecidos dos trabalhadores no âmbito da legislação do trabalho, segurança social e regulamentos, através da utilização de esquemas tais como: subcontratação, trabalho de casa, formação e contratos de aprendizagem ou outras fórmulas com o objetivo de o prejudicar em termos de direitos ou garantias decorrentes da antiguidade.

#### 11. Implementação Código Subcontratação

Os FORNECEDORES e fabricantes externos não deverão subcontratar qualquer trabalho sem prévia autorização por parte da Inditex.

Os FORNECEDORES e fabricantes externos, que subcontratem trabalho destinado à Inditex, serão responsáveis pelo cumprimento do Código por parte dos referidos subcontratados.

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão aplicar os princípios do Código relativamente ao trabalho em casa utilizado na cadeia de produção e

deverão ser transparentes na localização dos mesmos, bem como providenciar boas condições de trabalho aos mesmos.

### **Sistemas de Gestão.**

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão implementar e manter programas de monitorização do cumprimento do Código;

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão nomear uma pessoa responsável – Gestora – pela implementação e cumprimento do Código;

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão divulgar o conteúdo do Código a todos os seus funcionários, subcontratados, FORNECEDORES, agentes e trabalhadores em casa que estejam envolvidos na cadeia de produção para a Inditex.

### **Supervisão e cumprimento.**

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados desde já autorizam a Inditex e/ou TERCEIROS nomeados pela Inditex para a execução de inspeções ou auditorias com o objetivo de verificar a adequada aplicação do Código. Neste sentido, deverão providenciar aos inspectores e/ou auditores os meios adequados e o acesso apropriado às instalações e documentação requerida de forma a assegurar esta verificação.

### **Compromisso ético.**

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão levar a cabo as suas atividades de uma forma honesta, correta e transparente, mantendo registos contábeis apropriados, como medida preventiva de qualquer tipo de corrupção, suborno ou extorsão.

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados não deverão oferecer, conceder, solicitar ou aceitar qualquer tipo de ofertas ou donativos para/de os compradores da Inditex, podendo, neste sentido, infringir os princípios do “Internal Guidelines for the Responsible Practices of the Inditex Group Personnel”.

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados não deverão manipular ou influenciar os seus trabalhadores, nem falsificar qualquer documento ou registo, de forma a alterar o processo de verificação relativamente ao cumprimento do Código;

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados não deverão oferecer ou aceitar qualquer remuneração, a qual possa ser entendida como forma de influenciar, ou de facto, influencie o julgamento imparcial ou a objetividade dos TERCEIROS contratados pela Inditex para a realização das auditorias de inspeção e verificação do cumprimento do Código.



### **Higiene e Segurança dos Produtos.**

Os FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados aceitam aplicar as normas da Inditex sobre higiene e segurança dos produtos, em todo o processo produtivo: matérias-primas, produtos acabados, acessórios e calçado produzidos para a Inditex.

### **Publicação do Código.**

Os responsáveis dos FORNECEDORES, fabricantes externos e seus subcontratados deverão informar os seus trabalhadores do conteúdo do presente Código de Conduta. Uma cópia do mesmo, redigida no idioma local, permanecerá num local acessível para todos os empregados.

### **Referência à Legislação Nacional e Convenções Colectivas de Trabalho.**

Os requisitos do Código constituem apenas os standards mínimos.

Os regulamentos nacionais ou outra Lei ou outros compromissos aceites ou aplicáveis, incluindo os acordos com os sindicatos, deverão garantir que sejam aplicadas as disposições que ofereçam maior protecção aos trabalhadores.

## **ANEXO II: PLANO DE INVESTIMENTO**

### **PROJETO 1: MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS (CONFORME ANEXO III)**

A) Projeto Trabalho Decente na Cadeia de Confecções. Beneficiários diretos: 110 empresas. Investimento: R\$ 387.000,00.

B) Ações informativas para Trabalhadores. Beneficiários diretos: 11.533 trabalhadores. Investimento: R\$ 322.800,00.

C) Ações formativas para trabalhadores. Beneficiários diretos: 11.533 trabalhadores. Investimento: R\$ 398.900,00.

### **PROJETO 2: PROMOÇÃO DE DIREITOS HUMANOS (CONFORME ANEXO IV)**

A) Orientação Jurídica especializada. Beneficiários: População imigrante no Brasil, especialmente em SP. Investimento: R\$ 216.458,08.

B) Fundo de Emergência. Beneficiários: População imigrante no Brasil, especialmente em SP. Investimento: R\$ 404.256,82.

C) Auxílio para regularização migratória. Beneficiários: População imigrante no Brasil, especialmente em SP. Investimento: R\$ 426.360,00.

D) Promoção cultural e identidade. Beneficiários: População imigrante no Brasil, especialmente em SP. Investimento: R\$ 38.900,00.

E) Formação para a cidadania. Beneficiários: População imigrante no Brasil, especialmente em SP. Investimento: R\$ 312.823,44.

F) Divulgação e comunicação. Beneficiários: População imigrante no Brasil, especialmente em SP. Investimento: R\$ 446.300,00.

G) Formação para o trabalho. Beneficiários: População imigrante no Brasil, especialmente em SP. Investimento: R\$ 204.032,88.

**PROJETO 3: FORTALECIMENTO DE ENTIDADES DEDICADAS AO COMBATE À EXPLORAÇÃO DE TRABALHADORES (ANEXO V)**

A) Doação de bens à SRTE/SP. Beneficiários: População imigrante no Brasil, especialmente em SP. Investimento: R\$ 320.000,00, até 15 de março de 2012.

**TOTAL: R\$ 3.477.831,22**

**ANEXO III: MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA CADEIA DE FORNECIMENTO**

A melhoria das condições de trabalho na cadeia de fornecimento da ZARA BRASIL visa atuar nas seguintes linhas de trabalho:

- a) Ações corretivas
- b) Ações informativas
- c) Ações formativas

**I- DAS AÇÕES CORRETIVAS**

Essas ações serão realizadas através de um programa de capacitação desenvolvido pela INDITEX em conjunto com UNIETHOS, cujo nome será “Projeto Trabalho Decente na Cadeia de Confecções” e destinar-se-á à formalização das oficinas de costura.

Este projeto, já acordado com UNIETHOS, tem como objetivo geral a melhoria das condições de trabalho na cadeia de suprimento de indústria da confecção têxtil e visa especificamente:

- Estruturar as relações de longo prazo entre as empresas da cadeia de suprimentos
- Formalizar as oficinas de costura
- Fortalecer os negócios das oficinas de costura.

O detalhamento das fases e do Projeto encontra-se no quadro abaixo:

## ESTRUTURAÇÃO DA CADEIA



### (i) Fases do Projeto:

#### 1. Monitoramento das condições de trabalho.

O objetivo de tal fase é identificar as possíveis desconformidades da cadeia de suprimentos e definir o cadastro de oficinas autorizadas para os FORNECEDORES da ZARA BRASIL.

Esta fase inicial do projeto foi levada a cabo pela ZARA BRASIL mediante a fiscalização dos FORNECEDORES do produto finalizado e das oficinas que finalizam trabalhos de costura.

Este procedimento será realizado de forma periódica juntamente com os FORNECEDORES da ZARA BRASIL a fim de garantir a manutenção das condições de trabalho.

#### 2. Relações comerciais:

O objetivo é o fortalecimento das relações comerciais entre as partes envolvidas na cadeia de suprimentos, a saber, entre varejistas e FORNECEDORES do produto concluído e entre esses últimos e as oficinas de confecção.

A UNIETHOS será responsável por levar a cabo esta fase do projeto.

### 3. Fortalecimento da gestão das empresas.

Esta fase envolverá duas ações, uma dirigida aos FORNECEDORES e outra às oficinas de costura.

A ação dirigida aos FORNECEDORES será levada a cabo pela UNIETHOS e visará o estabelecimento de políticas de relacionamento com seus próprios FORNECEDORES.

Na ação dirigida às oficinas de costura intervirão uma Instituição Financeira e uma Organização Especializada na Capacitação de Pequenas e Medias Empresas.

À Instituição Financeira apoiará as oficinas disponibilizando microcréditos para o financiamento de quaisquer ações necessárias para sua regularização.

À Organização Especializada na Capacitação dará assistência nos âmbitos organizacionais e de gestão.

#### (ii) Metas do projeto:

As metas do projeto são:

- a) Incremento de FORNECEDORES com contratos comerciais de longo prazo com oficinas de costura
- b) Melhoria do desempenho econômico das oficinas de costura
- c) Melhoria das condições de trabalho nas oficinas de costura

#### (iii) Metodologia do projeto:

(a) Atividades a serem realizadas com a ZARA BRASIL:

Diagnóstico das relações comerciais com FORNECEDORES

Workshops para a revisão das políticas de relacionamento com FORNECEDORES

Grupos de discussão com FORNECEDORES

Introdução de melhorias no sistema de contratação de FORNECEDORES

(b) Atividades com FORNECEDORES de produtos finalizados: Diagnóstico das relações comerciais com as oficinas de confecção. Workshops para a revisão das políticas de relacionamento com oficinas Grupos de discussão com oficinas de costura

Introdução de melhorias no sistema de contratação de oficinas

(c) Atividades com oficinas de confecção:

Formação das oficinas, formalização das mesmas e preparação de planos de negócio

Assistência técnica para segurança e saúde no trabalho Análise

das necessidades financeiras das oficinas

Assistência técnica oferecida pelos próprios FORNECEDORES de produtos finalizados

(iv) Desenvolvimento do Projeto:

Será eleita uma amostra representativa de FORNECEDORES da ZARA BRASIL e das oficinas que para eles trabalham com o objetivo de desenvolver um projeto piloto que permita avaliar seus resultados.

Os objetivos do Programa de Capacitação, bem como o lançamento de um Programa Piloto para o desenvolvimento do mesmo, serão levados a cabo em meados de dezembro de 2011.

## **II- DAS AÇÕES INFORMATIVAS**

Esta iniciativa possui dois tipos de destinatários:

- Oficinas de costura ou proprietários das oficinas de costura
- Trabalhadores das oficinas de costura

Quanto às oficinas de costura ou seus proprietários, as ações visam criar a consciência da necessidade de regularizar sua situação tanto do ponto de vista das relações empresa-trabalhador como da própria estrutura jurídica da oficina como empresa.

Estas ações se concretizarão mediante o desenvolvimento de seminários e reuniões de conscientização com empregadores e trabalhadores.

Além das ações de conscientização, será implementado um serviço de orientação jurídica e administrativa especializada, que atuará junto às empresas nos processos de regularização.

Em relação aos trabalhadores, as ações estão voltadas à divulgação, promoção e melhoria do conhecimento de seus direitos, deveres e obrigações, com especial ênfase no grupo de imigrantes. Os seguintes temas serão abordados nos seminários:

- a) Situações precárias de trabalho
- b) Situações de trabalho forçado
- c) Formas ilegais de contratação

- d) Condições degradantes de trabalho
- e) Normas referentes à Segurança e Saúde no trabalho
- f) Regularização migratória no Brasil
- g) Direitos e deveres dos estrangeiros no Brasil

Estas ações informativas serão complementadas por um serviço de assistência jurídica para os trabalhadores nos processos de regularização.

Estes programas de ações informativas serão levados a cabo com ONGs tais como Centro Pastoral do Migrante, Centro de Apoio ao Migrante (Cami), CDHIC, ANEIB e outras organizações com quem a Inditex possui parcerias.

### **III- DAS AÇÕES FORMATIVAS**

Esse projeto tem como principal objetivo promover e garantir a inclusão ou reinclusão dos trabalhadores egressos do trabalho escravo e/ou em situação de vulnerabilidade no mercado de trabalho. Busca, ainda, garantir a verdadeira libertação do obreiro, a partir do incremento da sua empregabilidade com a concessão de cursos de qualificação técnico educacional.

O objetivo destas ações é a capacitação dos trabalhadores a fim de permitir sua inserção no mercado do trabalho, mediante ações como:

- Cursos de capacitação profissional para a indústria da confecção
- Cursos de orientação profissional para jovens
- Aulas de capacitação em informática
- Bolsas de estudo para formação profissional
- Cursos de liderança e formação de agentes disseminadores
- Promoção do acesso ao primeiro emprego mediante capacitação de jovens para o mercado de trabalho.
- Cursos de português

Estas iniciativas formativas serão canalizadas através das ONGs mencionadas no parágrafo anterior, tornando-se centros de encaminhamento a empregos para grupos menos favorecidos.

### **ANEXO IV: PROMOÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS**

A Inditex entende a Responsabilidade Social Corporativa como uma oportunidade para melhorar as condições daquelas comunidades com que, de forma direta ou indireta, mantém vínculos, além de exercer uma solidariedade responsável, apoiada em organizações sociais que trabalhem na promoção dos Direitos Humanos.

Neste sentido, a Inditex estabelece entre seus objetivos a melhoria do bem-estar comunitário ou global, empregando recursos empresariais mediante decisões que fomentem, entre outros, a realização de “Programas de Desenvolvimento Comunitário” em áreas geográficas aonde mantém atividades.

Fruto de tal compromisso, a Inditex através da sua filial ZARA BRASIL estabeleceu a necessidade de atuar em diversas frentes em benefício da população imigrante residente no Brasil, com a qual firmou o financiamento de Programas voltados à promoção e defesa dos Direitos Humanos.

## **I- DA JUSTIFICATIVA DO PROGRAMA**

Em um contexto em que o fenômeno da migração urbana tem crescido radicalmente nos últimos anos, o apoio das empresas privadas para a realização de projetos de desenvolvimento para grupos imigrantes torna-se fundamental para tentar garantir condições de vida dignas e sustentáveis.

## **II- DO OBJETIVO GERAL DO PROGRAMA**

O objetivo geral do programa é a promoção e defesa dos Direitos Humanos dos imigrantes no Brasil, através do financiamento de ações executadas por organizações sociais do país.

## **III- DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PROGRAMA**

Um detalhe dos objetivos específicos do programa encontra-se abaixo:

Orientação jurídica especializada: consiste no auxílio à regularização migratória, e na busca por soluções inovadoras para situações especiais de casos não contemplados pela legislação vigente, ou então, casos indeferidos que colocam a pessoa em situação de risco e vulnerabilidade.

- Fundo de emergência: auxílio de emergência de caráter humanitário para casos relacionados à carência de alimentação, e alojamento.
- Auxílio para regularização migratória: apoio estrutural de organizações locais especializadas na promoção dos direitos dos imigrantes.
- Promoção cultural e identitária: divulgação de elementos de conscientização e criatividade dos grupos migrantes e suas tradições, assim como os costumes da comunidade.

- Formação para a cidadania: consiste, sobretudo, no apoio à organização dos migrantes, estimulando a formalização do seu trabalho, seja ele individual ou cooperativado, que possibilite a geração de renda.
- Informação e comunicação: elaboração, impressão e divulgação de jornais e páginas da web com conteúdo que ofereça subsídio para que a comunidade migrante tenha conhecimento de seus direitos e deveres, bem como obtenha a informação necessária para a busca de sua regularização migratória e formalização de seu trabalho.
- Formação de capacidades humanas: promoção do acesso a atividades formativas que facilitem o desenvolvimento de habilidades técnicas, permitindo aos beneficiários buscar um trabalho digno.

#### **IV- DAS ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS NO QUADRO DO PROGRAMA**

Um detalhe dos objetivos específicos do programa encontra-se abaixo:

(i) Orientação jurídica especializada.

- Campanhas formativas para imigrantes sobre a atual Lei do Trabalhador.
- Assessoria sobre acordos de trabalho emprego – empregador, em caso de conflito de não pagamento por parte do empregador.
- Reuniões de sensibilização e acordos mútuos com governo municipal e polícia civil, entre outras instituições.

(ii) Fundo de emergência:

- Apoio com albergue temporário para pessoas em situação crítica, sem hospedagem.
- Necessidade emergencial de custeio de despesas de repatriação, desde que de acordo com a vontade do trabalhador.
- Campanha de sensibilização e acompanhamento.
- Contratação para atendimento jurídico.
- Reversão dos eventuais aportes decorrentes da aplicação da cláusula 3.2.2 em favor de empregados encontrados em situação irregular.

(iii) Auxílio para regularização migratória.

- Aquisição de imóvel para organizações locais.
- Aquisição de mobiliário, tal como: computadores, T V, câmeras filmadoras, etc.
- Realização de seminários e simpósio.
- Contratação de pessoas para atendimento

(iv) Promoção cultural e de identidade.

- Oficina de dança e música
- Oficina de arte



- Módulo de capacitação
- Oficina de teatro

(v) Formação para a cidadania.

- Cursos em direitos humanos
- Módulos de capacitação de líderes
- Aulas de orientação vocacional para jovens

(vi) Informação e Comunicação.

- Programas de TV.
- Programas de rádio.
- Intercâmbio de experiências entre migrantes latino -americanos.
- Marchas de sensibilização.

(vii) Formação para o trabalho.

- Bolsas de estudo
- Cursos de capacitação (assessoria contábil)
- Bolsas de estudo para formação técnica

## **V- DA MEDIÇÃO DE RESULTADOS, PROSSEGUIMENTO E AVALIAÇÃO DO PROGRAMA**

A medição dos resultados do programa se realizará a partir dos indicadores sociais definidos no presente documento. A partir de tais indicadores, desenvolveu-se um mecanismo de prosseguimento e avaliação de projetos, baseado na definição de metas e da posterior revisão do nível de cumprimento dos objetivos previstos.

Nesse sentido, a partir da definição dos objetivos relacionados com cada um dos indicadores mencionados e seu caráter agregado, será possível obter informações semestrais do avanço de cada um dos projetos, linhas estratégicas e do programa como um todo.

Um detalhe dos indicadores definidos para a medição de resultados do programa de promoção dos direitos humanos, especificado por linha estratégica/ objetivo específico, encontra-se a seguir:

(i) Orientação jurídica especializada:

- Nº de convênios /contatos com outras instituições
- Nº de workshops realizados.
- Nº de presentes nos workshops.
- Nº de pessoas assessoradas.
- Nº de materiais distribuídos (especificar)
- Nº de horas de formação realizadas.

(ii) Fundo de solidariedade para combate à fome / Fundo para albergue em caso de emergência:

Nº de kilos de alimentos distribuídos.  
 Nº de pessoas atendidas (alimentos).  
 Nº de pessoas atendidas (albergue)

(iii) Auxílio para regularização migratória:

Nº de acordos e propostas alcançados.  
 Nº de ações de promoção workshops de desenvolvimento de capacidades, campanhas sobre direitos, etc.  
 Nº de infraestruturas construídas/reabilitadas (especificar)  
 Nº de infraestruturas equipadas.  
 Nº de workshops realizados.  
 Nº de presentes nos workshops.  
 Nº de pessoas assessoradas.  
 Nº de pessoas contratadas.

(iv) Promoção cultural e identitária:

Nº de ações de promoção (workshops de desenvolvimento de capacidades, campanhas sobre direitos, atividades recreativas e esportivas).  
 Nº de presentes nas ações de promoção.  
 Nº de horas realizadas em ações de promoção.  
 Nº de certificados no idioma português.

(v) Formação para a cidadania:

Nº de workshops realizados.  
 Nº de presentes nas atividades formativas: aulas, workshops, outras atividades educativas.  
 Nº de horas de formação.

(vi) Informação e Comunicação:

Nº de horas em campanhas de rádio e TV.  
 Público atingido com campanhas de rádio e TV (estimado).  
 Nº de eventos realizados.  
 Nº de participantes nos eventos realizados.

(vii) Formação de capacidades humanas:

Nº de workshops realizados.  
 Nº de presentes nos workshops.  
 Nº de bolsas de estudos oferecidas.  
 Nº de alunos/as com práticas profissionais.  
 Nº de inserções no mercado de trabalho.

Taxa de empregabilidade dos indivíduos formados.

## **ANEXO V: FORTALECIMENTO DE ENTIDADES DEDICADAS AO COMBATE À EXPLORAÇÃO DE TRABALHADORES**

### **5.1. Doação de bens à SRTE/SP, até 15 de março de 2012:**

ITEM 1 (BEM)

NOTEBOOK

QUANTIDADE SOLICITADA: 20

CONFIGURAÇÃO MÍNIMA:

Processador: Segunda Geração do Processador Intel® Core™ I5 -2430M (2.4GHz, Turbo Boost 2.0 de até 3.0Ghz, 3Mb Cache, 4 Threads) Sistema operacional: Windows® 7 Professional Original

Tela: Tela LED de Alta Definição de 15.6" (1366x768) - Anti-Reflexo

Memória: Memória 6GB, DDR3, 1333MHz (1x2Gb + 1x4Gb)

Teclado: Teclado Iluminado em Português com Touchpad

Placa de vídeo: Placa de vídeo AMD Radeon HD 6630M de 1GB, 128-bit

Unidade óptica: Gravador de DVD/CD Dual Layer (Unidade DVD+/- RW 8x) com Roxio e Cyberlink PowerDVD™ DX9.5

Software de segurança: 36 meses de Trend Micro Worry-Free Business Security Services 3.5

Software Office: Microsoft® Office Home and Business 2010

COTAÇÃO (7 DEZEMBRO 2011): UNIDADE: R\$ 3.070,00

TOTAL: 61.400,00

ITEM 2 (BEM):

IMPRESSORA LASER COLOR

QUANTIDADE SOLICITADA: 2

CONFIGURAÇÃO MÍNIMA:

Laser com Impressão Colorida.

Velocidade de impressão (cores, qualidade normal, A 4)

30 ppm.

Qualidade de impressão (cores, melhor qualidade)

1200 x 600 ppp

conexão de rede.

COTAÇÃO (7 DEZEMBRO 2011): UNIDADE: R\$ 2.386,80

TOTAL: R\$ 4.773,60

ITEM 3 (BEM) :

TONER COMPATÍVEL IMPRESSORA LASER (ITEM 2):

QUANTIDADE SOLICITADA: 48 (24 PRETOS E 24 CORES)

COTAÇÃO (7 DEZEMBRO 2011): UNIDADE: R\$ 310,00

TOTAL: R\$ 14.880,00

ITEM 4 (SERVIÇO):

Assinatura 60 MESES - INTERNET MÓVEL – tecnologia 3 G HSPA+ com modem incluso – franquia mínima de dados 10GB – velocidade 1MBS.

QUANTIDADE SOLICITADA: 20

COTAÇÃO (7 DEZEMBRO 2011): UNIDADE: R\$ 199,00/mês

TOTAL: R\$ 238.800,00

Investimento máximo total TAC: R\$ 319.853,60

## ANEXO F - TERMO DE AJUSTE E CONDUTA 2017

IC de autos Nº 00393.2011.02.002/2

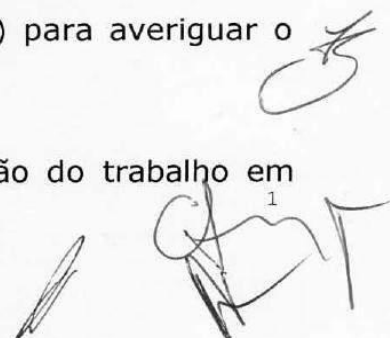
TERMO DE AJUSTE DE CONDUTA Nº 21 / 2017

**ZARA BRASIL LTDA. (ZARA)**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 02.952.485/0001-49, com sede na Alameda Xingu, nº 350, Alphaville Industrial - Barueri/SP-, CEP 06455-030, neste ato representada por

João Pedro Fernandes de Castro Braga, português, administrador, identificado com o documento de identidade RNE V808986-S e CPF 235.237.418-90, firma com o **MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO da 2a. Região – SP (MPT/SP)**, representado pelos Procuradores do Trabalho **DRA. CHRISTIANE VIEIRA NOGUEIRA, DR. GUSTAVO TENÓRIO ACCIOLY, DR. LUIZ CARLOS MICHELE FABRE, DR. RODRIGO BARBOSA DE CASTILHO, DRA. TATIANA LEAL BIVAR SIMONETTI**, o presente **TERMO DE AJUSTE DE CONDUTA - TAC**, com fundamento no artigo 5º, parágrafo 6º, da Lei n. 7.347/1985, com redação dada pelo art. 113, da Lei nº 8.079/1990, e

**CONSIDERANDO** que o MPT instaurou o Inquérito Civil nº 000393.2011.02.002/2, convocado em acompanhamento de Termo de Ajuste de Conduta (TAC firmado em 19.12.2011) para averiguar o adimplemento das obrigações entabuladas;

**CONSIDERANDO** a legislação que rege a questão do trabalho em

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page. There are two distinct signatures, one above the other, and some initials to the left.

condições análogas às de trabalho escravo (art. 149 do Código Penal Brasileiro, Protocolo de Palermo, Convenção de Filadélfia da OIT, dentre outros diplomas);

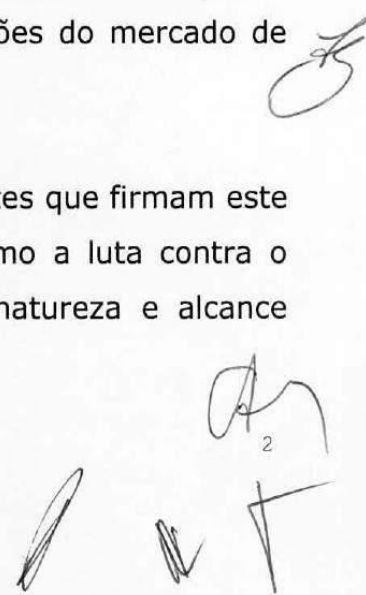
**CONSIDERANDO** que a empresa signatária deste TAC afirma manter relação comercial não exclusiva com FORNECEDORES que, por sua vez, subcontratam junto a TERCEIROS parte da produção;

**CONSIDERANDO** que a ZARA tem o mais firme propósito e interesse de fazer com que os seus FORNECEDORES e os TERCEIROS por estes subcontratados possam cumprir e fazer cumprir a legislação em vigor sobre o combate à situação análoga ao trabalho escravo e ao trabalho infantil;

**CONSIDERANDO** que a empresa signatária deste TAC adota uma política mundial de efetiva colaboração às iniciativas de combate ao trabalho infantil, ao trabalho escravo e às situações análogas a este;

**CONSIDERANDO** que há uma convergência de propósitos e de esforços entre o MPT e a ZARA para que os episódios de trabalhadores em situação análoga às de trabalho escravo assim como episódios de trabalho infantil sejam prevenidos ou reprimidos com o escopo de emprestar segurança jurídica em todas às relações do mercado de confecções e também no de varejo;

**CONSIDERANDO** que o objetivo central das Partes que firmam este TAC é combate ao trabalho escravo, assim como a luta contra o trabalho infantil, o que demanda medidas de natureza e alcance preventivo;

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page. There are three distinct signatures: one on the left, one in the middle, and one on the right with a small number '2' below it.

**CONSIDERANDO** que, em 19.12.2011, a ZARA firmou com o MPT e o então Ministério do Trabalho – MTb um Termo de Ajuste de Conduta – TAC, no âmbito do referido inquérito civil;

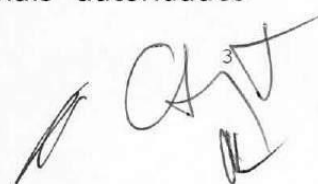
**CONSIDERANDO** que o MTb se retirou do TAC referente ao IC 393.2011, firmado em 19.12.2011, nos termos da Portaria nº 788, de 02 de junho de 2014;

**CONSIDERANDO** que, ao longo dos anos, a ZARA seguiu empreendendo todos os esforços para preservar os objetivos intentados no TAC firmado em 19.12.2011, tendo em vista o interesse comum dirigido ao combate ao trabalho análogo ao de escravo;

**CONSIDERANDO** que o MPT e a ZARA consideram positivo o TAC firmado em 19.12.2011, mas que esse Instrumento está a demandar ajustes na sua execução e interpretação, inclusive para redefinir as obrigações e a responsabilidade da ZARA e formalizar de pleno direito a retirada de um dos seus Signatários originários (MTb);

**CONSIDERANDO** que a ZARA, amparada nas melhores práticas de responsabilidade social, pretende que se adote, preponderantemente, o Princípio da Remediação nos casos de eventuais práticas irregulares identificadas no âmbito das oficinas de confecções, o que implicará priorizar a reabilitação das vítimas e a regularização das relações de trabalho assim identificadas, de modo fazer cessar a situação de vulnerabilidade, sem que percam, quando for viável, seus empregos;

**CONSIDERANDO**, finalmente, que a ZARA concorda em exercer um papel de agente colaborador do MPT e das demais autoridades

Handwritten signature and initials in black ink, located at the bottom right of the page. The signature appears to be 'A. J.' with a flourish, and there are some other marks below it.

públicas com atribuições legais sobre essa matéria e aceita assumir a responsabilidade jurídica na forma, nas hipóteses e nos limites aqui expressamente pactuados para os casos de inadimplemento do TAC, serve o presente Instrumento para estabelecer compromissos formais e inteiramente voltados para a prevenção de infrações e o restabelecimento das possíveis ocorrências de situações análogas às de trabalho escravo, trabalho forçado, servidão por dívida, trabalho em condições degradantes ou jornada exaustiva e infantil identificadas juntos aos FORNECEDORES da ZARA ou frente aos TERCEIROS por estes contratados, razão pela qual as Partes signatárias deste TAC celebram o presente compromisso nos seguintes termos:

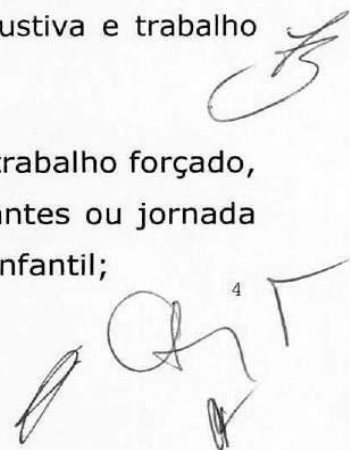
**I – OBJETIVOS DO TAC nº                    /2017**

I.1) O presente TAC tem por objetivo:

I.1.1) aperfeiçoar os mecanismos e instrumentos de controle e fiscalização da cadeia produtiva de confecção das roupas comercializadas pela ZARA;

I.1.2) assegurar e garantir condições de trabalho dignas aos trabalhadores que prestam serviços nessa cadeia produtiva, eliminando e/ou neutralizando qualquer ocorrência de trabalho em condição análoga a escravo, trabalho forçado, servidão por dívida, trabalho em condições degradantes ou jornada exaustiva e trabalho infantil;

I.1.3) prevenir eventuais casos de trabalho escravo, trabalho forçado, servidão por dívida, trabalho em condições degradantes ou jornada exaustiva assim como eventuais situações de trabalho infantil;

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page. There are two distinct signatures, one above the other, and some initials. A small number '4' is written near the bottom signature.



I.1.4) identificar situações análogas às de trabalho escravo, trabalho forçado, servidão por dívida, trabalho em condições degradantes ou jornada exaustiva, bem como trabalho infantil e promover a comunicação dessas ocorrências para que as autoridades competentes possam exercer o poder de polícia administrativa e adotar as condutas legais pertinentes à esfera de competência de cada uma delas, aplicando, quando for o caso, as penalidades e demais medidas repressivas contra os efetivos infratores;

I.1.5) aprimorar as medidas de monitoramento das oficinas de confecção, que fornecem produtos para a ZARA e os terceiros por estes contratados;

I.1.6) identificar as vulnerabilidades potenciais e efetivas dos trabalhadores que mantenham relação de trabalho ou de emprego com os FORNECEDORES da ZARA e com os TERCEIROS por estes contratados;

I.1.7) criar uma cultura construtiva de combate efetivo àquelas vulnerabilidades, com o uso de ações preventivas e corretivas a serem empreendidas pela ZARA;

I.1.8) gerar efeito pedagógico e atrativo para todos os agentes econômicos do segmento da indústria do vestuário, quiçá para os demais setores da economia;

I.1.9) utilizar os instrumentos comerciais e contratuais disponíveis para exigir dos seus FORNECEDORES e TERCEIROS por estes contratados para produzirem mercadorias com as suas marcas ainda que sem regime



Handwritten signature and initials, including a stylized 'Z' and the number '5'.

de exclusividade, que observem a legislação brasileira relativa ao trabalho infantil e de combate ao trabalho escravo e à situação análoga a este, trabalho forçado, servidão por dívida, trabalho em condições degradantes ou jornada exaustiva, a fim de alcançar e manter condições de trabalho para seus trabalhadores que não configurem infrações nessa matéria;

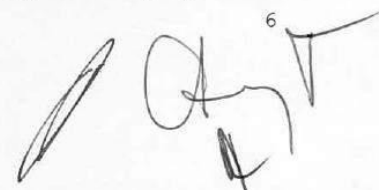
1.1.10) definir e delimitar a responsabilidade da empresa controladora da cadeia produtiva pelos atos ilícitos e irregularidades trabalhistas porventura praticados pelas empresas integrantes da cadeia produtiva por ela controlada e a ela vinculadas, ainda que não exclusivamente;

1.1.11) estipular o valor e o modo de pagamento do *investimento social* a ser realizado pela ZARA, em quitação ao valor total apurado no relatório de auditoria do Ministério do Trabalho confeccionado em 20.01.2016.

1.2) Para fins deste TAC, ficam adotadas as seguintes definições:

1.2.1) CADEIA PRODUTIVA DE FORNECIMENTO OU CONFECÇÃO - todas as etapas de industrialização relacionadas a atividades de corte, costura e acabamento de roupas, a última etapa da indústria têxtil antes de pôr o produto à venda, a fase final da produção, excluída, portanto, a industrialização e produção dos insumos e aviamentos;

1.2.2) EMPRESA CONTROLADORA da cadeia produtiva, GRIFE ou DONA DA MARCA e CONTRATANTE PRINCIPAL, entende-se aquela empresa com poder econômico relevante em uma dada cadeia produtiva, aquela empresa com poder de ditar as regras do jogo em

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'ANT' with a small '6' above it, and there are some scribbles below it.

sua cadeia de produção e a seus fornecedores, com força de impor condições contratuais, fiscalizar a execução da atividade, aplicar penalidades a seus parceiros comerciais por inadimplemento, orientar a oferta através de sua demanda, enfim, exercer poder dentro da cadeia produtiva que controla;

1.2.3) FORNECEDORES ou CONFECÇÕES – são fábricas, empresas externas, confecções ou pessoas físicas, todas localizadas no Brasil, que, com ou sem exclusividade, fornecem produtos finalizados destinados à venda nas lojas da ZARA ou às marcas da ZARA, tratando-se da primeira linha da cadeia de suprimentos da ZARA;

1.2.4) TERCEIROS ou OFICINAS DE COSTURA – são fábricas, empresas externas, oficinas ou pessoas físicas, todas localizadas no Brasil, subcontratadas pelos FORNECEDORES da ZARA também com ou sem exclusividade, para que estes atendam aos pedidos de peças realizados pela ZARA, tratando-se da segunda linha da cadeia de suprimentos da ZARA.

**II- DAS PRÁTICAS DE APRIMORAMENTO DE CONTROLE E COMBATE AO TRABALHO ANÁLOGO AO DE ESCRAVO, TRABALHO FORÇADO, SERVIDÃO POR DÍVIDA, TRABALHO EM CONDIÇÕES DEGRADANTES OU JORNADA EXAUSTIVA E AO TRABALHO INFANTIL NA CADEIA DE FORNECIMENTO DA ZARA**

Compete à ZARA exigir dos seus FORNECEDORES e TERCEIROS por estes contratados, através da metodologia utilizada no ANEXO I deste TAC, que produzam mercadorias de suas marcas, a observância da legislação brasileira em vigor, mediante o cumprimento das seguintes



obrigações:

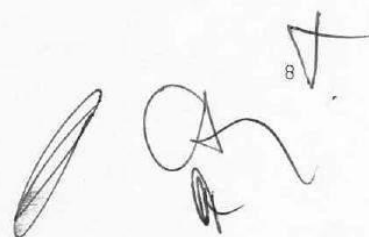
II.1) zelar pela saúde e segurança ocupacional do trabalhador, de modo que, nas oficinas de confecções, haja um meio ambiente de trabalho em conformidade com todas as Normas Regulamentadoras aprovadas nos termos do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, em especial as NRs 10, 17 e 24.

II.2) zelar pela saúde e segurança ocupacional do trabalhador das oficinas de confecções, para que os FORNECEDORES e os TERCEIROS garantam condições dignas de habilitação nos alojamentos porventura mantidos ou fornecidos pelos empregadores, que deverão atender às disposições das Normas Regulamentadoras aprovadas nos termos do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho.

II.3) respeitar as normas trabalhistas concernentes à duração do trabalho, observando-se rigorosamente as disposições celetistas relativas à jornada e aos períodos de descanso, nos termos dos artigos 57 e seguintes da CLT.

II.4) garantir o acesso aos direitos trabalhistas típicos, incluindo-se a anotação da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS, o salário mínimo ou piso salarial, o pagamento integral dos salários até o 5º dia útil do mês subsequente ao vencido, a gratificação natalina e os depósitos fundiários;

II.5) abster-se de realizar qualquer desconto no salário dos empregados, exceto aqueles autorizados por lei;

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page, including a large stylized signature and several smaller initials.

II.6) impedir toda forma de restrição da liberdade dos trabalhadores, servidão por dívida, retenção de documentos e objetos, trabalhos forçados, nem o tráfico de pessoas em qualquer das suas modalidades; e

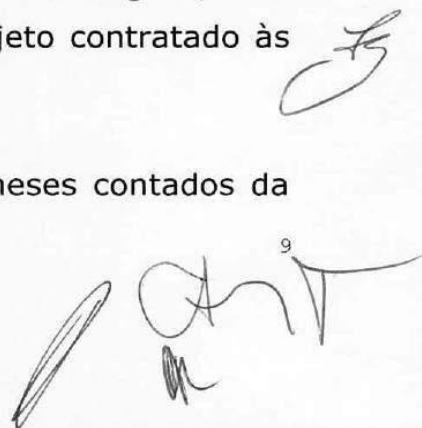
II.7) impedir o trabalho proibido de crianças e adolescentes em sua cadeia produtiva, nos termos do artigo 7º, XXXIII da Constituição Federal de 1988 e da lista das piores formas de trabalho infantil (Decreto nº 6.841/2008).

**Parágrafo único:** O descumprimento das obrigações acima (Capítulo II deste TAC) importará no pagamento de multa no valor de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) por cláusula infringida, apurada em observância ao devido processo legal.

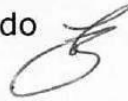
### **III – DAS OBRIGAÇÕES DE CONTROLE E FISCALIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA**


III.1) A ZARA obriga-se a exercer controle preventivo na contratação de seus fornecedores, de modo a informar-se, na seleção e antes concluir os negócios jurídicos, da capacidade produtiva de cada confecção e oficina, do lastro econômico destas empresas ou empresários, do local e ambiente de trabalho em que será prestado o serviço, do número de empregados contratados e trabalhadores disponíveis para a execução da atividade, a fim de averiguar, com antecipação, a conformidade e adequação do objeto contratado às capacidades práticas do fornecedor.

III.2) A ZARA obriga-se a realizar, em 03 (três) meses contados da

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'ANT' with a flourish, and there are some scribbles below it.

assinatura deste acordo, um mapeamento completo de sua cadeia produtiva de confecção e produção no Brasil (contratações já efetivadas e em movimento), abrangendo todas as ramificações ou tentáculos (grife, confecção e oficina), diagnosticando as inconformidades de capacidade econômica e produtiva, os quadros de insolvência generalizada ou continuado inadimplemento contratual, trabalhista, previdenciária, as situações extremas de trabalho escravo, forçado, degradante, em jornadas exaustivas, servidão por dívida, trabalho de menor, discriminação, estrangeiros não documentados, e aplicar as medidas previstas neste acordo para corrigir as ocorrências corrigíveis ou punir e dar conhecimento às autoridades competentes daquelas ocorrências mais graves, insanáveis e com repercussões penais. O mapeamento deverá ser encaminhado ao MPT.

III.3) A ZARA obriga-se a dar conhecimento deste acordo a todos os seus fornecedores e intermediários integrantes da cadeia produtiva de confecção e fornecimento, mediante recibo de entrega assinado e datado pelos representantes legais das empresas fornecedoras. 

III.4) A ZARA obriga-se a dimensionar, periodicamente (no mínimo, uma vez por ano), a capacidade produtiva de seus fornecedores, analisando e comparando o quantitativo de mão-de-obra disponível em cada unidade de produção, a produtividade média do trabalhador conforme a atividade exigida e a demanda - número de peças produzidas no tempo -, visando identificar situações críticas e potenciais desvios ou não-conformidades na cadeia produtiva, corrigindo-as por antecipação. Em suma, o dimensionamento da capacidade produtiva dos fornecedores deverá incluir análise da 

mão-de-obra necessária para atender os pedidos da acordante com vistas nas disposições de proteção à duração normal do trabalho e descansos legais, bem como a produtividade média por trabalhadores em face da peça de roupa a ser produzida, a fim de evitar subcontratações não declaradas para cumprir a demanda no prazo combinado.

III.5) Os mecanismos de controle exigidos nos itens III.1, III.2 e III.4 devem levar em conta que o salário por produção exige controles mais rígidos, constantes e próximos e a não exclusividade dos fornecedores distorce à análise quantitativa simples.

III.6) A identificação ou conhecimento de trabalhador estrangeiro na cadeia produtiva pela acordante deverá ser comunicada, imediatamente, ao Ministério do Trabalho, para fins de cumprimento da legislação em vigor. De outra banda, a identificação ou conhecimento de trabalhador em situação análoga à de escravo, trabalho forçado, servidão por dívida, trabalho em condições degradantes ou jornada exaustiva e de criança ou adolescente prestando serviço, convivendo ou permanecendo nos locais de trabalho, em quaisquer dos integrantes da cadeia produtiva de confecção, deverá ser comunicada, imediatamente, ao Ministério do Trabalho, Conselhos Tutelares e também ao Ministério Público do Trabalho.

**Parágrafo único:** O descumprimento das obrigações acima (Capítulo III deste TAC) importará no pagamento de multa no valor de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) por cláusula infringida, apurada em observância ao devido processo legal.


Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'ANT' with a flourish, and there are some other marks below it.

**IV - DAS OBRIGAÇÕES EM CASO DE CONSTATAÇÃO DE SITUAÇÕES ANÁLOGAS ÀS DE TRABALHO ESCRAVO, TRABALHO FORÇADO, SERVIDÃO POR DÍVIDA, TRABALHO EM CONDIÇÕES DEGRADANTES OU JORNADA EXAUSTIVA e TRABALHO INFANTIL ou outras infrações graves**

Na qualidade de responsável solidária para fins meramente trabalhistas e restritos aos empregados de seus FORNECEDORES e TERCEIROS por estes contratados que, eventual e comprovadamente, tenham sido flagrados em condições análogas às de trabalho escravo, em quaisquer de suas espécies, isto é, trabalho forçado, servidão por dívida, trabalho em condições degradantes e jornada exaustiva; aliciamento de trabalhadores; tráfico de pessoas; exploração de estrangeiro não documentado; e trabalho proibido de criança ou adolescente, identificado em qualquer etapa de cadeia produtiva de confecção ou fornecimento, a ZARA, sem o reconhecimento de culpa, compromete-se as seguintes obrigações de conduta:

IV.1) promover a imediata anotação dos contratos de trabalho nas CTPS dos trabalhadores prejudicados, em nome da ZARA, a serem identificados na listagem específica fornecida pela autoridade fiscal do trabalho, indicando os dados do contrato de trabalho;

IV.2) realizar o pagamento de todas as verbas de natureza trabalhista não quitadas com os trabalhadores até aquele momento, inclusive salários (tendo como base de cálculo o piso salarial do sindicato profissional da categoria, observadas as regras comuns para cada caso);

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page. The signature appears to be 'ANT' with a large flourish, and there are some smaller marks and numbers nearby.



IV.3) promover a imediata rescisão dos contratos de trabalho, por culpa do empregador com os respectivos pagamentos das verbas de natureza rescisória e anotações na CTPS;

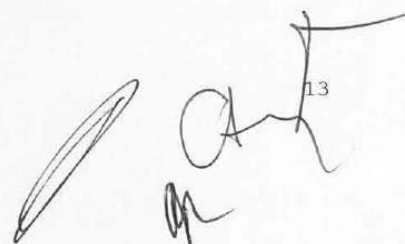
IV.4) garantir o alojamento dos trabalhadores em imóveis apropriados, desde a data de identificação dos atos ilícitos previstos neste item, apurados pelos órgãos de polícia e fiscalização do Estado, pelo Poder Judiciário ou pelo Ministério Público da União ou dos Estados, até da data da rescisão contratual;

IV.5) garantir, no ato da rescisão contratual, o retorno daqueles empregados que assim desejarem, bem como de seus familiares, ao seu país ou Estado da Federação de origem;

IV.6) garantir o transporte dos trabalhadores, dos locais onde se encontram alojados até a SRTE/SP ou outro local designado por autoridade pública, e retorno, até a finalização dos procedimentos de quitação e documentação dos seus contratos de trabalho;

IV.7) pagar, a título de indenização por dano moral e sem reconhecimento de culpa, a cada um dos trabalhadores prejudicados, o valor equivalente a 100% do total das verbas trabalhistas pagas no ato da rescisão; e

IV.8) disponibilizar treinamento aos gerentes dos seus FORNECEDORES e dos TERCEIROS por estes contratados com a finalidade de conscientizar os empregadores a respeito dos direitos e da proteção dos interesses dos menores e adolescentes no mercado de trabalho e dos demais temas abordados neste item.

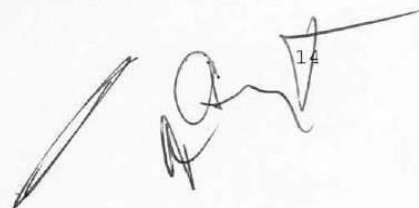


Handwritten signature and initials, including the number 13.

**Parágrafo Primeiro:** As hipóteses de FORNECEDORES ou seus TERCEIROS flagrados, pelos órgãos de polícia e fiscalização do Estado, pelo Poder Judiciário ou pelo Ministério Público da União ou dos Estados, com trabalhadores em situação análoga ao trabalho escravo, em quaisquer de suas espécies, isto é, trabalho forçado, servidão por dívida, trabalho em condições degradantes e jornada exaustiva; aliciamento de trabalhadores; tráfico de pessoas; exploração de estrangeiro não documentado; e trabalho proibido de criança ou adolescente, identificado em qualquer etapa de cadeia produtiva de confecção ou fornecimento, implicará no desembolso, pela ZARA, dos seguintes valores:

- 1) para cada FORNECEDOR ou TERCEIRO flagrado será feito o aporte de R\$ 100.000,00 (cem mil reais);
- 2) para cada trabalhador envolvido na situação de trabalho análogo a escravo, trabalho forçado, servidão por dívida, trabalho em condições degradantes ou jornada exaustiva ou trabalho infantil detectada no FORNECEDOR ou TERCEIRO, além do valor descrito no item anterior, será feito um aporte de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) por trabalhador; e
- 3) pelo descumprimento das obrigações de conduta previstas nos itens IV.1 a IV.8 da Cláusula IV, a ZARA pagará a quantia de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) por cada item infringido multiplicado pelo número de trabalhadores atingidos.

**Parágrafo segundo:** Este acordo tem efeitos tão somente entre as

Handwritten signature and scribble, possibly indicating a signature or mark on the document.

partes, não afetando as atribuições dos demais órgãos públicos e/ou os direitos individuais ou coletivos irrenunciáveis dos trabalhadores.

#### **V – DA MULTA POR DESCUMPRIMENTO DO TAC, INDEPENDENTEMENTE DE CULPA**

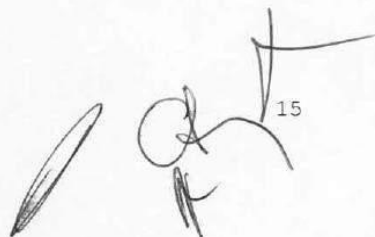
V.1) – As multas serão reversíveis ao Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), nos termos dos artigos 5º, § 6º e 13 da Lei 7.347/85, ou para entidades ou projetos a serem apontados pelo Ministério Público do Trabalho que permitam recomposição de danos coletivos causados a trabalhadores.

V.2) – Em nome da individualização da pena, a assinatura deste TAC e o pagamento de eventuais multas aqui previstas não implica o reconhecimento de culpa por parte da ZARA ou de seu preposto que se reservam no exercício do direito de defesa em caso de atribuição de autoria ou de responsabilidades por fatos de terceiros.

V.3) – A ZARA, a seu critério, poderá intentar ação regressiva contra os seus FORNECEDORES e os TERCEIROS por estes contratados que venham a ser identificados como infratores responsáveis por deixar empregados em situação análoga às de trabalho escravo, trabalho forçado, servidão por dívida, trabalho em condições degradantes ou jornada exaustiva ou infantil.

#### **VI – DA FISCALIZAÇÃO DO CUMPRIMENTO DO TAC**

O MPT acompanhará o fiel cumprimento das obrigações firmadas neste TAC, diretamente ou por meio dos órgãos de polícia e fiscalização do Estado e pelo Poder Judiciário.



15

## VII - DA QUITAÇÃO DO TAC FIRMADO EM 19.12.2011

A ZARA, sem nenhum reconhecimento de culpa, se obriga a fazer um investimento social no valor de até R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais), em quitação ao valor total apurado no relatório de auditoria feito em 20.01.2016, pelo MPT, ficando resolvida e definitivamente quitada as obrigações pecuniárias decorrentes do TAC anterior.

O investimento social aqui previsto será realizado da seguinte forma:

VII.1) Em noventa dias da data de assinatura do TAC: R\$ 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil reais); e

VII.2) Após os 90 dias, 10 (dez) parcelas de R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais).

Para os fins de quitação da responsabilidade da ZARA quanto ao cumprimento de todas as obrigações previstas no TAC referente ao IC 393.2011, firmado em 19.12.2011, fica desde logo assinalado que, tão logo seja integralizado o investimento de R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais), automaticamente se consumará a quitação integral e irrestrita de todas as obrigações assumidas pela ZARA no TAC firmado em 19.12.2011, nada mais havendo o que reclamar a qualquer título quanto àquele instrumento.

Eventuais situações de inadimplemento que vierem a ser identificadas, seguirão as regras definidas neste novo TAC a contar da data de sua assinatura sendo todas multas por eventual inadimplemento apuradas e exigidas após o devido processo legal.




Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left and a smaller one on the right with the number 6 below it.


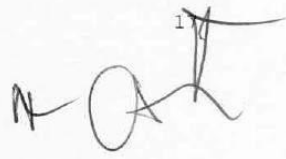
**VIII – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

Quando solicitada, a ZARA se obriga a informar ao MPT, no prazo de 30 (trinta) dias, a relação completa e atualizada de seus FORNECEDORES e dos TERCEIROS por estes contratados e em igual prazo cada vez que se produza alguma modificação na mesma.

Ficam quitadas, na forma aqui prevista, todas as obrigações e sanções de qualquer natureza oriundas ou relacionadas com o AC referente ao IC 393.2011, firmado em 19.12.2011.

A gravidade da situação concreta poderá ensejar ação judicial com pedido de majoração da pena convencional, assim como indenização suplementar por danos sociais, vale dizer, a sanção aqui estipulada e acordada – ainda que devidamente quitada não impede ou prejudica a adoção de medidas outras, principalmente a promoção de ação judicial, em face do caso concreto e suas repercussões imprevisíveis diante de violações extremas a direitos fundamentais. Por outro lado, a pronta e imediata solução do ato ilícito, minimizando ou neutralizando seus efeitos perversos aos trabalhadores, poderá ser levado em conta para diminuir a pena convencional, sempre por composição – novação - entre as partes.

Este acordo constitui título executivo extrajudicial, natureza jurídica que lhe foi conferida pela Lei nº 7.347/85, artigo 5º, § 6º e pela CLT, artigo 876. 

Este acordo tem abrangência nacional, onde quer que a cadeia produtiva de confecção ou fornecimento da acordante se encontre localizada ou ramificada, englobando sua sede principal, agências, setores ou departamentos administrativos ou operacionais,  

estabelecimentos, filiais, confecções e oficinais, situadas, todas, no Brasil.

O presente TAC terá vigência imediata e é firmado por prazo indeterminado, substituindo em todos os seus termos o TAC firmado em 19.12.2011 naquilo que com ele colidirem e com as ressalvas expressamente contidas neste novo TAC.

As obrigações previstas neste acordo subsistirão em caso de fusão, cisão, incorporação ou transformação da acordante ou, ainda, a qualquer modificação societária, sucessão trabalhista ou alteração na estrutura jurídica ou nominal da empresa.

Os valores contemplados neste acordo serão atualizados pelos índices utilizados pela Justiça do Trabalho, sem prejuízo dos juros de 1% ao mês, de forma não capitalizada, na hipótese de mora ou inadimplemento voluntário de quaisquer obrigações aqui estipuladas.

#### **XI – DO ENCERRAMENTO**

Estando assim compromissada, a ZARA firma o presente instrumento, na presença dos Procuradores do Trabalho abaixo identificados, que integra os quadros do **MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**, da Procuradoria do Trabalho da Segunda Região, em São Paulo, para que produza todos os seus efeitos legais.


São Paulo, de fevereiro de 2017.

-----  
**CHRISTIANE VIEIRA NOGUEIRA**  
Procuradora do Trabalho

*Carla Cristina  
Escritora*



  
-----  
**GUSTAVO TENÓRIO ACCIOLY**  
Procurador do Trabalho

  
-----  
**LUIZ CARLOS MICHELE FABRE**  
Procurador do Trabalho

  
-----  
**RODRIGO BARBOSA DE CASTILHO**  
Procurador do Trabalho

  
-----  
**TATIANA LEAL BIVAR SIMONETTI**  
Procuradora do Trabalho

  
-----  
**Zara Brasil Ltda.**

 **1º Tabelião de Notas e Protesto de Letras e Títulos de Barueri**  
Comarca de Barueri - Estado de São Paulo  
Ubiratan Pereira Guimarães - Tabelião

**RECONHECO por semelhança ( formal(s) de:**  
**(1) JOAO PEDRO FERNANDES DE CASTRO BARBOSA\*\*\*\*\***  
**BARUERI, 22/02/2017. Em test. da Verdade.**

**Escrevente Autorizado**  
Emolumentos: R\$ 8,60 - COM VALOR - Impressão: 5765589  
**\*\*VALIDO SOMENTE COM SELO DE AUTENTICIDADE\*\***  
Selo(s): 352289-AB\*\*\*\*\*  
Cod. Segurança: 523515557158896

**Carta Circulante**  
**Escrevente Autorizado**

**Cartório Notarial do Brasil**  
12093  
FIRMA  
VALOR ECONÔMICO  
0107AB0352289

*de Macedo  
Autorizada*