

FACULDADE DE DIREITO DE VITÓRIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

MARIA EDUARDA CAMPO SOARES

**TRABALHO ESCRAVO CONTEMPORÂNEO NA CADEIA PRODUTIVA DA MODA:
A RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL DAS MARCAS POR VIOLAÇÕES AOS
DIREITOS FUNDAMENTAIS NA ERA DO ESG**

VITÓRIA
2025

MARIA EDUARDA CAMPO SOARES

**TRABALHO ESCRAVO CONTEMPORÂNEO NA CADEIA PRODUTIVA DA MODA:
A RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL DAS MARCAS POR VIOLAÇÕES AOS
DIREITOS FUNDAMENTAIS NA ERA DO ESG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito da Faculdade de Direito de Vitória, como requisito parcial para aprovação na disciplina Projeto de Conclusão de Curso

Orientadora: Prof^ª. Alessandra Albuquerque

VITÓRIA

2025

MARIA EDUARDA CAMPO SOARES

**TRABALHO ESCRAVO CONTEMPORÂNEO NA CADEIA PRODUTIVA DA MODA:
A RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL DAS MARCAS POR VIOLAÇÕES AOS
DIREITOS FUNDAMENTAIS NA ERA DO ESG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito da Faculdade de Direito de Vitória, como requisito parcial para aprovação na disciplina Projeto de Conclusão de Curso

Orientadora: Prof^ª. Alessandra Albuquerque

Aprovada em ___ de dezembro de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^ª. Alessandra Albuquerque
Faculdade de Direito de Vitória
Orientadora

Prof(a). Dr(a).
Faculdade de Direito de Vitória

Prof(a). Dr(a).
Faculdade de Direito de Vitória

RESUMO

O presente trabalho analisa o fenômeno do trabalho escravo contemporâneo na cadeia produtiva da moda e a responsabilidade empresarial das marcas, à luz da agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*), tomando como referência casos paradigmáticos da indústria nacional e internacional. Parte-se da compreensão das cadeias globais de valor do setor do vestuário, marcadas por terceirização em cascata, fragmentação produtiva e pressão constante por redução de custos e prazos, para demonstrar como esse desenho estrutural alimenta as quatro hipóteses do art. 149 do Código Penal (trabalho forçado, jornada exaustiva, condições degradantes e servidão por dívida) em oficinas de costura que atendem grandes marcas. A pesquisa, de natureza qualitativa, utiliza método dedutivo e baseia-se em revisão bibliográfica, análise documental e estudo de casos, com destaque para episódios envolvendo marcas como Zara e Animale, bem como para os marcos normativos nacionais e internacionais de proteção aos direitos fundamentais. Examina-se o ESG como *framework* de governança e de *due diligence* em direitos humanos, articulando função social da empresa, responsabilidade civil em cadeia, teorias como risco-proveito e cegueira deliberada e instrumentos de regulação reputacional, a exemplo da “lista suja” do trabalho escravo. Conclui-se que, em cadeias longas e terceirizadas, não basta responsabilizar apenas o dono imediato da oficina, sendo indispensável atribuir deveres de prevenção, mitigação e reparação às marcas que coordenam a produção e concentram o benefício econômico, sob pena de o ESG se reduzir a discurso de *marketing* dissociado da realidade da cadeia produtiva.

Palavras-chave: trabalho escravo contemporâneo; cadeia produtiva da moda; responsabilidade empresarial; ESG; *due diligence* em direitos humanos.

ABSTRACT

This monograph analyzes the phenomenon of contemporary slave labor in the fashion supply chain and the corporate responsibility of brands, in light of the ESG (Environmental, Social and Governance) agenda, using paradigmatic cases from the national and international industry as reference. It starts from an understanding of global value chains in the garment sector, marked by cascading outsourcing, productive fragmentation, and constant pressure to reduce costs and lead times, to demonstrate how this structural design feeds into the four hypotheses of Article 149 of the Brazilian Penal Code (forced labor, exhaustive working hours, degrading conditions, and debt bondage) in garment workshops that supply major brands. This qualitative research adopts a deductive method and is based on literature review, documentary analysis, and case studies, with emphasis on episodes involving brands such as Zara and Animale, as well as on national and international normative frameworks for the protection of fundamental rights. ESG is examined as a governance and human rights due diligence framework, articulating the social function of the company, supply chain civil liability, theories such as risk–benefit and willful blindness, and instruments of reputational regulation, such as the Brazilian “dirty list” of slave labor. The study concludes that, in long and outsourced chains, it is not enough to hold only the immediate workshop owner liable; it is essential to assign duties of prevention, mitigation, and reparation to the brands that coordinate production and concentrate the economic benefit, under penalty of reducing ESG to mere marketing discourse disconnected from the reality of the supply chain.

Keywords: contemporary slave labor; fashion supply chain; corporate responsibility; ESG; human rights due diligence.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ESG - Environmental, Social and Governance

OIT - Organização Internacional do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 TRABALHO ESCRAVO CONTEMPORÂNEO NA CADEIA GLOBAL DA MODA	10
2.1 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR E O MODELO FAST FASHION.....	10
2.2 TRABALHO ESCRAVO NA CADEIA PRODUTIVA DE MODA.....	13
3 ESG E RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL NA CADEIA PRODUTIVA DA MODA.....	20
3.1 ESG, FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA E GOVERNANÇA NAS CADEIAS DA MODA.....	20
3.2 DUE DILIGENCE EM DIREITOS HUMANOS E RESPONSABILIDADE EM CADEIA.....	26
4 CASOS PRÁTICOS NA INDÚSTRIA DA MODA.....	32
4.1 O DESASTRE DO RANA PLAZA.....	32
4.2 TRABALHO ESCRAVO CONTEMPORÂNEO.....	37
4.3 ESG, REPUTAÇÃO E CONSEQUÊNCIAS PARA AS MARCAS.....	41
5 CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

A indústria da moda faz parte do nosso dia a dia. Ela aparece nas vitrines, nas propagandas, nas redes sociais e nos influenciadores que lançam tendências quase toda semana. Quando pensamos em moda, muitas vezes lembramos de desfiles, criatividade, imagem, identidade e consumo. A roupa que compramos parece algo simples, escolhemos um modelo, pagamos o preço e levamos para casa. No entanto, por trás de cada peça existe uma cadeia produtiva longa, que passa por muitas pessoas, empresas e países, e nem sempre essa realidade é visível para o consumidor comum.

Nos últimos anos, vieram à tona diversas denúncias de trabalhadores submetidos a condições degradantes em oficinas de costura, muitas vezes em situações enquadradas como trabalho análogo ao de escravo. São jornadas exaustivas, ambientes insalubres, moradia no próprio local de trabalho, dívidas impagáveis e, em muitos casos, trabalhadores migrantes que não conhecem bem a língua, as leis do país ou seus direitos.

Ao mesmo tempo, cresce no mundo empresarial e financeiro a agenda do ESG, (*Environmental, Social and Governance*) que propõe que empresas e investidores considerem não apenas o lucro, mas também os impactos ambientais, sociais e de governança dos seus negócios.

No campo social, isso inclui diretamente o tema do trabalho digno ao longo da cadeia produtiva. No campo da governança, envolve transparência, controle sobre terceiros, *due diligence* em direitos humanos e mecanismos reais de prevenção, monitoramento e resposta a violações. Diante disso, surge uma pergunta central: de que forma o ESG pode deixar de ser só discurso e se transformar em ferramenta real para prevenir situações de trabalho análogo à escravidão na indústria da moda?

Este trabalho parte justamente dessa tensão entre a imagem pública das marcas e a realidade das oficinas que produzem para elas. O problema que se busca analisar é a permanência do trabalho escravo contemporâneo na cadeia produtiva da moda e o modo como a estrutura dessas cadeias favorece esse tipo de violação, mesmo em

um contexto de avanço de normas nacionais e internacionais de proteção aos direitos fundamentais.

A pesquisa adota abordagem qualitativa e método dedutivo. Parte-se de marcos teóricos sobre trabalho escravo contemporâneo, cadeias globais de valor e responsabilidade empresarial, para então aproximar esses conceitos da realidade da indústria da moda. O estudo se baseia em análise de documentos e normativas nacionais e internacionais, além de estudos de casos considerados paradigmáticos, como o desastre do Rana Plaza e as denúncias envolvendo marcas como Zara e Animale. A partir desses casos, busca-se demonstrar como falhas de governança e de controle sobre terceirizações impactam diretamente a dignidade de quem trabalha.

Para atingir esses objetivos, o trabalho organiza-se em três capítulos. O Capítulo 2 apresenta o fenômeno do trabalho escravo contemporâneo na cadeia global da moda, discutindo as cadeias globais de valor, o modelo *fast fashion* e a forma como a arquitetura produtiva do setor alimenta violações de direitos fundamentais. O Capítulo 3 examina o ESG e a responsabilidade empresarial na cadeia produtiva da moda, articulando função social da empresa, governança, due diligence em direitos humanos e responsabilidade em cadeia. Por fim, o Capítulo 4 analisa casos práticos na indústria da moda, como o desastre do Rana Plaza e as experiências de marcas como Zara e Animale, evidenciando as conexões entre trabalho escravo contemporâneo, governança, reputação e consequências jurídicas e econômicas para as empresas.

Em síntese, olhar para o trabalho escravo contemporâneo na cadeia da moda, à luz da responsabilidade empresarial e da agenda ESG, significa reconhecer que não se trata de um desvio isolado, mas de um modo de organização da produção que expõe e explora justamente os elos mais frágeis. Ao reunir discussão teórica, marco jurídico e casos concretos, este estudo parte da ideia de que marcas que lucram com esse arranjo também têm deveres de prevenir, enfrentar e reparar violações graves de direitos. Mais do que um selo ou um discurso bem construído, o ESG aparece aqui como um possível caminho para aproximar lucro e dignidade, colocando no centro da análise as pessoas que costuram, cortam e montam as peças que chegam até o consumidor.

2 TRABALHO ESCRAVO CONTEMPORÂNEO NA CADEIA GLOBAL DA MODA

A indústria da moda ocupa posição de destaque na economia global, sendo responsável por movimentar bilhões de dólares e por exercer significativa influência sobre comportamentos, identidades e estilos de vida. Representando, à primeira vista, criatividade, inovação e expressão cultural. No entanto, por trás do brilho das passarelas e das vitrines glamorosas, esconde-se uma realidade marcada por profundas contradições, sobretudo no que diz respeito à precarização das relações de trabalho e à violação de direitos fundamentais.

2.1 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR E O MODELO *FAST FASHION*

As cadeias globais da moda hoje não funcionam como uma linha reta simples, mas como redes em vários níveis, que atravessam países, continentes e tipos diferentes de empresa. Em vez de concentrar todas as etapas em um único lugar, o setor funciona como uma pirâmide complexa, uma empresa desenha o produto, outra fornece o tecido, outra faz a tecelagem, outras fazem corte, costura, lavanderia, e acabamento, e, por fim, ainda há quem cuide de logística, distribuição e venda.

Em geral, cada etapa é realizada onde existe a combinação mais vantajosa entre custo, prazo e qualidade, dentro de uma lógica típica das chamadas cadeias globais de valor, em que o processo produtivo é fragmentado e distribuído entre vários países e fornecedores especializados (STELZER; SOUZA; OLIVEIRA, 2019, p. 401; GEREFF; FERNANDEZ-STARK, 2011, p. 4–5).

Nesse cenário, grandes marcas e varejistas passam a coordenar fluxos produtivos que atravessam fronteiras e sistemas jurídicos distintos, o autor Menezes Neto (2018, p. 83) sintetiza que “a desnacionalização do território ocorre como efeito das práticas de empresas transnacionais e do surgimento de um regime jurídico paralelo, ainda que incipiente”.

Esse desenho não é só uma “escolha estratégica” das empresas, ele responde diretamente ao modo como consumimos moda hoje. Nas últimas décadas, o consumo de vestuário se intensificou, compra-se mais, com mais frequência e com muito menos paciência para esperar. As tendências aparecem e desaparecem em

questão de semanas, impulsionadas por redes sociais, influenciadores digitais, *drops* constantes e promoções online.

Estudos recentes sobre o setor de *fast fashion* apontam que a vantagem competitiva deixou de estar na fábrica isolada e passou a depender da capacidade de conectar, em tempo quase real, informação de tendência, design, suprimentos e produção, reduzindo o intervalo entre a ideia e a peça pronta na loja e aumentando a velocidade de resposta às mudanças de gosto do consumidor (ARIMANY-SERRAT, 2025, p. 2-4).

Nesse ambiente, o erro é caro, se a empresa produz demais, fica com estoque encalhado, se produz de menos, perde venda porque não tinha o produto na hora certa. Por isso, “vence” quem coordena bem a rede inteira, combinando desenho, compras, produção e logística para colocar a peça no mostruário no momento certo, com o menor desperdício possível (PURVIS, NAIM, TOWILL, 2013, p. 38-40).

É esse mesmo ritmo acelerado que ajuda a explicar a divisão do trabalho e a terceirização. Para reagir a microtendências e, ao mesmo tempo, manter preços acessíveis, as marcas passaram a modular a produção, em vez de concentrar tudo em uma única planta, distribuindo as etapas entre fornecedores especializados.

Assim, um fornecedor pode fazer apenas corte, outro apenas costura, outro só bordado, outro lavagem ou estamparia, e assim por diante. A chamada fabricação por encomenda corresponde ao desenvolvimento completo do produto conforme as especificações da marca contratante, enquanto as chamadas fações executam partes do processo, geralmente sob contratos mais enxutos e com maior pressão sobre custos e prazos (FAVARETTO, 2024, p. 41-43; STELZER; SOUZA; OLIVEIRA, 2019, p. 401).

Dentro desse universo da encomenda, surgem nuances contratuais importantes. Por exemplo, no *private label*, o fabricante costuma desenvolver o produto “de ponta a ponta”, usando a marca do varejista, a peça nasce dentro da estrutura produtiva do fornecedor e sai pronta para o varejo apenas com a etiqueta da marca compradora. Por isso, não é raro que o produto seja mais genérico e menos vinculado à identidade específica da marca. Já no *white label*, a empresa contratante mantém maior comando criativo, ela define modelagem, escolha de materiais, detalhes de

acabamento e pode, inclusive, dividir o desenvolvimento entre diferentes terceiros (FAVARETTO, 2024, p. 41-45).

Essa arquitetura modular permite escala e velocidade, porque paralisa etapas, aproveita competências específicas de cada fornecedor, ajusta a capacidade produtiva a sazonalidade e transforma custos fixos em custos variáveis, fatores decisivos quando o consumidor pede novidade barata e quase imediata (FAVARETTO, 2024, p. 41-45; PURVIS, NAIM; TOWILL, 2013, p. 40-42).

Além desse ritmo de consumo, há razões econômicas e operacionais que empurram as empresas para a terceirização e a dispersão geográfica da produção. Diferenças de salários, encargos sociais, custos de energia e infraestrutura entre países contribuem para manter o preço final baixo. Oficinas e fábricas especializadas, ao repetirem as mesmas etapas, acumulam experiência, ganham produtividade e tendem a melhorar a qualidade.

Do ponto de vista teórico, essa forma de organizar a produção na moda se encaixa no que a literatura chama de cadeias globais de valor *buyer-driven*, ou seja, cadeias “conduzidas pelo comprador”. Nelas, o poder de coordenação está nas grandes marcas, varejistas e redes de distribuição, e não nos donos das fábricas. A empresa que detém a marca, o acesso ao consumidor e o controle da coleção decide onde produzir, que tipos de fornecedores usar, em que prazos e a quais preços.

Já os fornecedores, muitas vezes localizados em países de menor custo, assumem a capacidade produtiva, mas com pouco poder para influenciar preço final, prazos ou volume de pedidos (GEREFFI, 1999, p. 41-44; GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2011, p. 4-5). No vestuário, isso significa que a marca define o “roteiro” da peça, do croqui ao cabide e os diferentes fornecedores executam os trechos que lhes cabem dentro desse roteiro.

Essa organização em rede, no entanto, tem impactos diretos sobre quem responde pelo que acontece na cadeia. Quanto mais a produção é fracionada e terceirizada, maior a chance de falta de transparência entre os diferentes elos e de dispersão das responsabilidades de fiscalização. A mesma intermediação que ajuda a encurtar prazos e reduzir custos pode criar dependência econômica e abrir espaço para comportamentos oportunistas, como subcontratações não autorizadas, uso de

oficinas informais e compressão de preços até o ponto de inviabilizar condições dignas de trabalho, se não houver critérios claros para contratar e subcontratar, limites claros para cascatas de terceirização e mecanismos de verificação contínua (FAVARETTO, 2024, p. 42-45; STELZER; SOUZA; OLIVEIRA, 2019, p. 401).

Por isso, a literatura de governança de cadeias globais e de ESG insiste que esse modelo só se sustenta se vier acompanhado de boa governança, isto é, de regras claras, controles mínimos e responsabilidade sobre o que acontece em cada elo. No contexto da moda, isso passa por cláusulas contratuais que tratam explicitamente de subcontratação, prazos, preços e padrões mínimos de trabalho, direitos de auditoria e de acesso a instalações, rastreabilidade das oficinas envolvidas, e rotinas de monitoramento, denúncia e correção de irregularidades.

Em outras palavras, o consumo mais rápido e barato ajuda a explicar por que a produção é dividida e terceirizada, mas a sustentabilidade jurídica e social desse modelo depende de contratos e práticas de gestão que mantenham a transparência e a conformidade ao longo de toda a rede, do desenho até a última oficina.

2.2 TRABALHO ESCRAVO NA CADEIA PRODUTIVA DE MODA

O fenômeno do trabalho escravo contemporâneo constitui objeto de preocupações acadêmicas, jurídicas e políticas há, pelo menos, três décadas, período em que ganhou destaque nos campos do Direito do Trabalho, da Sociologia Econômica e dos Estudos Organizacionais.

A percepção que permeia essa produção é a de que o fim legal da escravidão não rompeu com as estruturas materiais que sustentavam a exploração, mas as deslocou para formas contratuais intermediadas por mercados de trabalho flexíveis, cadeias globais fragmentadas e regimes de acumulação baseados na redução drástica de custos (TREVISAM, 2015, p. 72; ANTUNES; DRUCK, 2014, p. 13).

Nesse contexto, o trabalho escravo contemporâneo aparece menos como “desvio pontual” e mais como sintoma de promessas históricas não cumpridas. Como descreve Costa Junior (2019, p. 194), “os mortos não estão mortos: eles são parte da vida dos vivos de hoje, pois a comunidade política é herdeira das promessas de

democracia, de Estado de direito e de direitos fundamentais não satisfeitas do passado” .

Nesse cenário, a própria dinâmica do capitalismo contemporâneo naturaliza uma distribuição profundamente desigual de riscos e benefícios, como observam Libardoni e Sturmer (2022, p.228), o ideal de igualdade civil acaba se acomodando em “um bom funcionamento desigual da sociedade”, e que “civilizar é qualificar um número sempre progressivo (qualidade e quantidade) de indivíduos aptos a compartilhar desigualmente custos, riscos e benefícios”.

Na indústria da moda, essas continuidades se intensificam com o modelo de *fast fashion*, caracterizado por produção enxuta, coleções lançadas em ciclos cada vez mais curtos e obtenção de vantagem competitiva mediante compressão de preços (BARRIENTOS, SMITH, 2007, p. 723).

É nesse cenário que o trabalho escravo contemporâneo na indústria da moda se insere, em cadeias globais longas, fragmentadas e altamente terceirizadas, nas quais as pressões por redução de custos e velocidade de produção frequentemente se sobrepõem ao respeito pelos direitos fundamentais (SÁ, KOURY, 2020, p. 71–72, 75–76).

Do ponto de vista normativo, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em sua Convenção n.º 29, em especial, arts. 1º e 2º (Genebra, 1930), define trabalho forçado como toda prestação realizada mediante ameaça de punição, da qual a pessoa não pôde se esquivar livremente. Essa tipologia foi incorporada à legislação brasileira em 2003, ampliando o alcance da tutela penal.

No Brasil, o art. 149 do Código Penal tipifica quatro situações que configuram a submissão a condições análogas à escravidão, o trabalho forçado, a jornada exaustiva, as condições degradantes e a restrição de locomoção por dívida, além de prever condutas equiparadas, como a retenção de documentos e a vigilância ostensiva do trabalhador (BRASIL, 1940; BARZOTTO, MACHADO, 2019, p. 87).

Essas hipóteses não precisam ocorrer simultaneamente, sendo autônomas entre si, e refletem diretamente as violações encontradas nas oficinas de costura que abastecem grandes marcas de vestuário (SÁ, KOURY, 2020, p. 73–75).

Ao mesmo tempo, a própria Constituição aproxima trabalho e dignidade, como lembram Almeida e Almeida (2020, p. 344), ao reconhecer o trabalho como direito humano e fundamental, o texto constitucional estabelece que “o trabalho com direitos é uma via de acesso à existência conforme a dignidade humana”, reafirmando que a ordem econômica é fundada na valorização do trabalho humano e tem por fim assegurar “a todos a existência digna”. Isso reforça que formas de exploração extrema, como o trabalho escravo contemporâneo, não violam apenas o Código Penal, mas também a base constitucional da ordem econômica.

Na esfera administrativa, a chamada “lista suja”, cadastro oficial de empregadores flagrados submetendo trabalhadores a condições análogas às de escravo, teve sua constitucionalidade afirmada pelo Supremo Tribunal Federal na ADI 5209/DF, ao reconhecê-la como instrumento de publicidade e de transparência na política de combate ao trabalho escravo (BRASIL, STF, ADI 5209/DF, 2018).

No âmbito internacional, a sentença da Corte Interamericana de Direitos Humanos no caso Fazenda Brasil Verde reforçou que a omissão estatal em prevenir e reprimir o trabalho escravo viola a Convenção Americana de Direitos Humanos (CORTE IDH, 2016, p. 23). A permanência de casos graves, mesmo diante desses marcos normativos, confirma, como pontuam Azevedo e Bezerra Leite (2023, p. 33271), que “a persistência de formas modernas de escravidão destaca a necessidade contínua de vigilância, adaptação e aprimoramento legislativo”.

Um dos elementos mais recorrentes no setor da moda é o trabalho forçado, que não se limita à coerção física, mas se manifesta em práticas como o recrutamento fraudulento de migrantes, a retenção de documentos e a servidão por dívida. Muitos trabalhadores estrangeiros, sobretudo bolivianos, paraguaios e haitianos, são aliciados com promessas de salários por peça que não se concretizam na prática, e acabam endividados com os custos da viagem, da moradia e da alimentação, valores descontados diretamente dos pagamentos (SINAIT, 2021, p. 213-215).

Estudos etnográficos descrevem exatamente o seguinte quadro, jornadas de 14 a 16 horas, servidão por dívida originada de adiantamentos salariais e condições sanitárias precárias, elementos que se enquadram nas quatro hipóteses do art. 149 do Código Penal brasileiro (BRASIL, 1940; BIGNAMI, 2014, p. 50).

Essa dinâmica mantém os trabalhadores “presos” às oficinas, sem alternativas reais de saída, e ainda mais vulneráveis pela ameaça constante de deportação em razão da situação migratória irregular (SÁ, KOURY, 2020, p.73). Nesse sentido, a definição da OIT “toda atividade realizada sob ameaça e sem consentimento genuíno” reforça a centralidade da coação indireta como elemento constitutivo da exploração (OIT, 1930).

Outro traço estrutural é a jornada exaustiva. A lógica de pagamento por peça, somada à pressão por prazos curtos e pela qualidade exigida pelas marcas, leva trabalhadores a cumprirem rotinas de 12 a 16 horas diárias, incluindo sábados, em condições físicas precárias. Muitas vezes, o espaço de trabalho se confunde com o próprio ambiente doméstico, o mesmo cômodo serve para dormir, cozinhar e costurar. Essa fusão entre espaço de moradia e de trabalho reforça o caráter ininterrupto da jornada, eliminando fronteiras entre vida pessoal e laboral (SÁ, KOURY, 2020, p. 76-77).

Como destacam Sá e Koury (2020, p. 76), a exaustividade não está apenas no tempo de trabalho, mas no desgaste físico e mental acumulado pelo conjunto das condições, resultando em um processo de degradação da saúde e da dignidade.

Nesse cenário, destaca a crítica de Fonseca (2017, p. 521-522) que ajuda a aprofundar essa percepção, em suas palavras “o direito ao trabalho, mesmo com seu reconhecimento de direito humano e fundamental, carrega consigo também um déficit. A sua existência, na democracia brasileira, é insuficiente para assegurar dignidade às pessoas. O seu exercício mata trabalhadores e os lesa física e psicologicamente, além de institucionalizar, pelo direito, o saque do mais-valor”. Em outras palavras, o problema não está apenas na ausência formal de direitos, mas na forma concreta como o trabalho é organizado em setores como a moda.

Em perspectiva histórico-estrutural, estudiosos como Ricardo Antunes (2011, p.407-408) reforçam que a informalidade crônica do mercado de trabalho brasileiro cria um ambiente cultural propício à “neo-escravidão”, em que jornadas longas e flexibilidade extrema se naturalizam como preço a pagar pela sobrevivência.

As condições degradantes se revelam no imprevisto estrutural das oficinas. Fiscalizações apontam para máquinas instaladas em imóveis residenciais, fiação

elétrica exposta, grande quantidade de material inflamável estocado sem proteção, ausência de extintores, hidrantes ou rotas de fuga, banheiros coletivos insalubres, falta de local adequado para refeições e descanso, além de ambientes trancados, que intensificam o risco de incêndios e acidentes (SÁ; KOURY, 2020, p.77). Nessas situações, a dignidade humana é negada de forma sistemática, configurando o núcleo do crime previsto no art. 149 do Código Penal.

A quarta hipótese do Código Penal, a restrição de locomoção por dívida, também é recorrente na moda, muitos trabalhadores permanecem nas oficinas não porque desejam, mas porque estão endividados com seus empregadores. Essa dívida decorre de adiantamentos, passagens, alimentação e moradia, somando-se à retenção de documentos como instrumento de controle (BIGNAMI, 2014).

Os dados reforçam esse caráter estrutural. Entre os anos de 2010 e 2019, mais de 1.400 trabalhadores foram resgatados em São Paulo de oficinas de costura que os submetiam a condições análogas à escravidão, a maioria migrantes bolivianos. Os relatos são marcados pela repetição dos mesmos elementos, jornadas extensas, moradia no local de trabalho, dívidas impagáveis e ambientes degradantes. Esse dado revela que não se trata de um problema isolado, mas de uma engrenagem estruturante da cadeia de moda (SINAIT, 2021).

Em linha semelhante, dados do Observatório da Erradicação do Trabalho Escravo, sistematizados pela Repórter Brasil, mostram que mais de 80% das pessoas resgatadas em oficinas de costura paulistas eram imigrantes bolivianos, o que evidencia vulnerabilidades econômicas, jurídicas e linguísticas que dificultam o acesso à justiça e ampliam a exposição à exploração (REPÓRTER BRASIL, 2024, p. 74).

Essas violações se intensificam em razão da própria estrutura da moda, que historicamente operou entre dois sistemas, o sistema fabril, mais centralizado e controlado, e o sistema do suor (*sweating system*), baseado na pulverização da produção em pequenas oficinas e no trabalho domiciliar. É nesse segundo modelo que florescem as jornadas abusivas e as condições precárias, especialmente pela dificuldade de fiscalização (BIGNAMI, 2014).

Os *sweatshops*, como são chamados, representam um espaço de informalidade crônica, em que a vulnerabilidade do trabalhador migrante e a ausência de regulação se combinam com a pressão incessante por rapidez e baixo custo (YUN, 2010, p. 33, 63). Em perspectiva histórico-estrutural mais ampla, a informalidade e a terceirização em cascata se tornam terreno fértil para formas extremas de precarização do trabalho, aproximando-se daquilo que parte da literatura denomina “neo-escravidão” (ANTUNES, 2011, p. 407–408, 413–414).

Também é possível identificar uma evolução, embora insuficiente, da fiscalização estatal. Bignami (2011, p. 77) descreve a introdução dos grupos móveis de auditores fiscais do trabalho, modelo reconhecido internacionalmente pela capacidade de atuar em áreas remotas e contextos complexos, mas limitado por contingente reduzido e por pressões políticas. Nesse sentido, Locke (2013, p. 103) defende um regime de “regulação coerente” que una a força pública, pressão informada do consumidor e incentivos de mercado, articulando instrumentos estatais, sociais e privados de combate ao trabalho escravo.

Diante desse cenário, é evidente que a responsabilização não pode se limitar ao dono imediato da oficina. A literatura e a jurisprudência apontam que as marcas situadas no topo da cadeia exercem efetivo controle sobre a produção, definem modelos, especificações, prazos, preços e revisam a qualidade das peças, retornando ou descontando valores em caso de inconformidade (SÁ; KOURY, 2020, p.76).

O desenho da cadeia cria nebulosidade e dilui deveres de fiscalização, mas o poder econômico relevante está justamente nas empresas contratantes, que se beneficiam do arranjo produtivo. Por isso, teorias como a da cegueira deliberada, do risco-proveito e do risco da atividade têm sido invocadas para fundamentar a responsabilização civil solidária, permitindo alcançar quem lucra com a exploração, ainda que de forma indireta (BRAGA; SÁ; MONTEIRO, 2021, p. 80; SÁ; KOURY, 2020, p. 79).

Portanto, as tipologias do art. 149 não apenas encontram aplicação concreta na cadeia da moda, como revelam um padrão de exploração que decorre da própria lógica de funcionamento desse setor. O “sistema do suor” não é uma aberração

isolada, mas uma engrenagem funcional para sustentar o modelo do *fast fashion*, baseado na rapidez, na redução de custos e na substituição constante de coleções.

É justamente essa lógica produtiva, mais do que a perversidade individual de determinados empregadores, que sustenta a permanência do trabalho escravo contemporâneo na indústria do vestuário (ANTUNES; DRUCK, 2014, p.14-15; SÁ; KOURY, 2020, p.73-75). Em síntese, a maneira como se organiza a cadeia, velocidade, preço comprimido, modularização e intermediação, produz riscos previsíveis no último elo e alimenta as quatro tipologias do art. 149 do Código Penal. O sistema do suor não é aberração, é parte do mecanismo que sustenta o *fast fashion*, baseado em rapidez, redução de custos e substituição constante de coleções (BIGNAMI, 2014, p. 35–59; SÁ; KOURY, 2020, p. 73–75).

Se o problema tem origem na própria estrutura da cadeia produtiva, a resposta não pode ser circunstancial, ela precisa ser estrutural, assentada em governança, *due diligence*, critérios objetivos de subcontratação, direitos de auditoria e verificação contínua, para manter a transparência e a conformidade ao longo de todos os níveis.

3 ESG E RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL NA CADEIA PRODUTIVA DA MODA

A utilização de mão de obra precarizada na indústria da moda não é um fenômeno isolado, mas sim um reflexo das distorções estruturais presentes no setor. A terceirização irrestrita e a ausência de mecanismos eficazes de fiscalização criam um ambiente propício para a exploração laboral, enquanto as marcas contratantes muitas vezes se isentam de suas responsabilidades, alegando desconhecimento ou ausência de vínculo direto com as irregularidades praticadas por seus fornecedores. Contudo, a responsabilidade empresarial não pode ser dissociada das práticas produtivas que sustentam o negócio, especialmente quando estas resultam em graves violações de direitos humanos e trabalhistas.

É nesse contexto que os compromissos ESG ganham relevância, especialmente o pilar social, que impõe às empresas a obrigação de respeitar a dignidade humana, assegurar condições de trabalho justas e combater toda forma de exploração. O não cumprimento desses compromissos evidencia a incoerência entre o discurso institucional e a realidade operacional, comprometendo a efetividade do compliance.

Afinal, a verdadeira eficácia do compliance pressupõe não apenas a existência de regras internas e códigos de conduta, mas a sua integração com mecanismos de fiscalização contínua, auditorias regulares e ações concretas de prevenção e correção de irregularidades em todas as etapas da produção, inclusive nas atividades terceirizadas e nas empresas fornecedoras.

3.1 ESG, FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA E GOVERNANÇA NAS CADEIAS DA MODA

ESG é a sigla, em inglês, para *Environmental, Social and Governance*. Na prática, é um conjunto de critérios de gestão que orienta empresas e investidores a avaliar riscos e impactos que não se resumem a um relatório comum, mas sim como a empresa usa recursos naturais (*E*), como trata pessoas ao longo da cadeia (*S*) e como organiza seus processos decisórios e de controle (*G*). Em outras palavras, é um *framework* de gestão que integra dimensões ambientais, sociais e de governança para guiar decisões e medir desempenho de forma mais ampla (USMANI, 2024, p. 19–20).

A formulação moderna do termo, difundida no mercado financeiro, remonta ao relatório *Who Cares Wins* (Pacto Global/ONU, 2005), que apresenta o ESG como agenda para incorporar fatores socioambientais e de governança na alocação de capital e na avaliação de empresas. Fruto de uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), o documento nasce do reconhecimento de que os paradigmas sociais sobre o papel das empresas mudaram, elas não apenas buscam lucro, mas também devem promover o desenvolvimento sustentável e prestar contas à sociedade. Nessa perspectiva, a motivação socioambiental do relatório se expõe nos seguintes termos:

Ultimately, successful investment depends on a vibrant economy, which depends on a healthy civil society, which is ultimately dependent on a sustainable planet. In the long term, therefore, investment markets have a clear selfinterest in contributing to better management of environmental and social impacts in a way that contributes to the sustainable development of global society. A better inclusion of environmental, social and corporate governance (ESG) factors in investment decisions will ultimately contribute to more stable and predictable markets, which is in the interest of all market actors (THE GLOBAL COMPACT, 2005)¹

O ESG não é um rótulo de marketing, é um framework organizacional que estrutura políticas, processos e métricas para prevenir, mitigar, remediar e reportar riscos e impactos, algo que só se sustenta se houver um eixo sólido de governança (G). Na perspectiva jurídico-constitucional brasileira, isso dialoga diretamente com a função social da empresa, ou seja, a atividade econômica deve ser organizada de modo a compatibilizar geração de riqueza com proteção de bens coletivos e direitos fundamentais. Em termos práticos, essa ponte se constrói com due diligence em direitos humanos, controles de terceiros, cláusulas contratuais, auditorias, canais de denúncia e transparência (OKANO; RODRIGUES, 2024, p. 4782-4786).

¹ Em última análise, o sucesso dos investimentos depende de uma economia dinâmica, que por sua vez depende de uma sociedade civil saudável, a qual, em última instância, depende de um planeta sustentável. Portanto, a longo prazo, os mercados de investimento têm um claro interesse próprio em contribuir para uma melhor gestão dos impactos ambientais e sociais, de modo que promovam o desenvolvimento sustentável da sociedade global. Uma melhor inclusão dos fatores ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) nas decisões de investimento contribuirá, em última instância, para mercados mais estáveis e previsíveis, o que é do interesse de todos os agentes do mercado (THE GLOBAL COMPACT, 2005, tradução nossa).

Na moda, o peso do ESG é ainda mais notável visto que a produção se espalha por muitos elos e países, o setor opera em cadeias longas, fragmentadas e terceirizadas, as coleções viram de uma semana para outra e a pressão por preço baixo e entrega rápida é cada dia mais constante.

Esse contexto cria pontos cegos na operação, que geram riscos operacionais e reputacionais. Para os autores Yu, Ahn e Han, o ESG se tornou um motor de gestão, e não só um adorno, com efeitos diretos sobre a reputação da marca e disposição de consumidores e investidores. Em seu artigo, os autores esclarecem que uma gestão de ESG contínua e sincera tende a impactar positivamente a reputação da marca e a percepção dos stakeholders (YU; AHN; HAN, 2023).

A governança nesse cenário é um dos pilares fundamentais, a partir dela que a política do ESG começa a ganhar forma. Políticas claras, definição de responsabilidades, indicadores, auditorias independentes e decisões baseadas em risco são essenciais para a efetividade do ESG dentro de uma empresa.

Na prática, quem operacionaliza isso é o *compliance*, que nada mais é do que regras e rotinas internas que previnem ou reduzem o risco de descumprir a lei pela empresa e por seus sócios e colaboradores. O *compliance* pode ser entendido para muito além de simples procedimentos, é uma mudança de cultura, que influencia na forma como a empresa trabalha, com foco em evitar violações de direitos humanos ao longo de toda a cadeia produtiva e de circulação (BARZOTTO; MACHADO, 2019, p. 111–112).

A ideia de prevenção tem um papel importante dentro do ESG, nela existem dois conceitos teóricos. A primeira, de Ulrick Beck, é a chamada “sociedade do risco”, o autor explica que em cadeias complexas, como a da moda, certos problemas não são acidentais, são riscos previsíveis que tendem a se repetir e por isso antecipáveis (BECK, 1992). A segunda, de Hans Jonas, é entendida como “ética da responsabilidade voltada para o futuro”, que significa que se o risco é previsível, a empresa tem o dever de agir antes do dano (JONAS, 1984).

No contexto da governança, a empresa deve mapear onde o risco está, para prevenir que ele ocorra, mitigar quando não puder eliminar totalmente, remediar o que acontecer e prestar contas do que fez. Ou seja, quando o negócio depende de uma rede complexa, a governança e o ESG funcionam como um manual, como se fosse um passo a passo claro para segurar os riscos que importam para a sociedade e para o próprio valor da marca. (OKANO; RODRIGUES, 2024, p. 4782-4786).

No contexto da moda, isso tem implicações muito concretas. Para os autores YU, AHN e HAN (2023), o “S” da sigla do ESG representa trabalho decente, condições de saúde e segurança, liberdade sindical, e o “G” da mesma sigla representa controle de subcontratações, rastreabilidade, auditorias externas por exemplo. Esses elementos são fundamentais para construir confiança com os clientes, investidores e reguladores.

Assim, quando a governança se apoia apenas em códigos formais sem verificação efetiva, surge o que muitos chamam de “compliance de vitrine”, ou seja, aparência de conformidade que não alcança o núcleo real da cadeia. A consequência disso é muito danosa para marcas, já que relatórios, *ratings* e imprensa especializada são figuras presentes e curtem efeito direto na reputação delas.

Para que o ESG saia do discurso e entre na cadeia de moda, é necessário concretizar o dever de diligência na relação com terceiros. No Brasil, o art. 57, XIII, do Decreto nº 11.129/2022 exige a realização de “diligências apropriadas, baseadas em risco, para contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros” como parâmetro do programa de integridade, no contexto de governança, isso significa verificar antes da contratação e acompanhar durante a execução, registrando riscos e controles (SOUZA, 2020, p. 110).

Em termos operacionais, *due diligence* é o processo prévio de “verificar, avaliar, checar e analisar” de forma antecedente a idoneidade reputacional e os riscos do parceiro e produzir um dossiê que dá suporte à decisão, afina as cláusulas e orienta o acompanhamento seguinte (SOUZA, 2020, p. 107–109).

No entendimento de Souza, transparência é a disponibilização de informações relevantes de forma acessível, a equidade é o tratamento justo dos públicos, a *accountability* é o dever de prestar contas com clareza e *compliance* é a conformidade com normas internas e legais. Esses pilares tiram o programa do papel quando é preciso rastrear subcontratações, auditar fornecedores, responder a problemas e reportar justamente onde a cadeia de moda concentra seus riscos (SOUZA, 2020, p. 115-116).

Há, ainda, um fundamento jurídico-constitucional que fundamenta esse entendimento, a governança corporativa como instrumento da função social da empresa. Okano e Rodrigues (2024, p. 4794) esclarecem que a governança “atua como instrumento de mitigação de conflito de interesse e de incentivo à transparência, à responsabilidade e à integridade”, servindo de ponte entre a livre iniciativa e a tutela de direitos fundamentais. No plano normativo, é essa arquitetura que viabiliza adequar a conduta empresarial aos pilares ESG e, ainda que gradualmente, cumprir a função social.

As evidências do programa *Better Work* (OIT/IFC) mostram que, na moda, governança não pode ser só *checklist*. Quando o fornecedor tem relações de trabalho minimamente estruturadas, como sindicato atuante, negociação coletiva efetiva e comitês paritários funcionando, a conformidade tende a aumentar justamente nos pontos mais sensíveis do dia a dia, os contratos, salários, benefícios e saúde e segurança (LUPO; VERMA, 2020, p. 2–5).

Ao mesmo tempo, o estudo do programa *Better Work* aponta que os avanços são mais frágeis em “horas de trabalho” pois a fábrica sozinha não resolve excesso de jornada porque o controle local fica limitado por práticas típicas do *fast fashion*, os prazos curtos, pedidos voláteis e pressão por preço. Em outras palavras, dar voz ao trabalhador e manter diálogo estruturado melhora muito a conformidade, mas reduzir horas extras exige também que o comprador ajuste suas práticas comerciais como o prazo, volume e preço ao longo da cadeia, e não apenas intervenções internas da fábrica. Ou seja, é necessário um conjunto de práticas, o sistema produtivo da moda deve se adequar por inteiro a isso.

Nesse sentido, “due diligence documental com supervisão contínua”, aliada a cláusulas que disciplinam subcontratação e direito de auditoria, tende a ser mais eficaz quando acompanhada de prazos realistas e preços compatíveis, pois caso contrário, a própria encomenda pode empurrar a inconformidade para os elos mais fracos. Dessa forma, a transparência e prestação de contas evitam o “compliance de vitrine” e alinham o relato aos princípios de integridade do G de Governança dentro do ESG e compliance (SOUZA, 2020, p. 115; OKANO; RODRIGUES, 2024, p. 4794).

Dessa forma, sendo o ESG um *framework* de gestão, ele só ganha vida quando junta três pilares fundamentais, primeiramente a diligência prévia e supervisão contínua de terceiros, voz e diálogo nos ambientes laborais, através de sindicatos, convenções laborais, negociações coletivas, e ajudes das práticas comerciais do comprador, como por exemplo, prazos realistas, volumes previsíveis e preços compatíveis com o trabalho decente.

Essa combinação, se efetiva, reduz o risco jurídico e reputacional exatamente onde ele nasce, nos elos mais vulneráveis, e que se desdobra, por dentro, em políticas claras, matriz de risco, cláusulas com direito de auditoria, treinamento, canais de denúncia, indicadores verificáveis e planos de remediação, e por fora, com prestações de contas, com o intuito de evitar o chamado *green/social-washing*, diálogo com *stakeholders* e coerência entre discurso e prática (NISHI; SARQUIS, 2024).

Ou seja, ESG bem implementado é governança aplicada à realidade da cadeia da moda, ou seja, organiza a gestão por risco do design ao acabamento, coloca a responsabilidade de quem decide e se beneficia, melhora conformidade e eficiência, protege a reputação e, sobretudo, afirma os direitos fundamentais que dão conteúdo à função social da empresa.

3.2 *DUE DILIGENCE* EM DIREITOS HUMANOS E RESPONSABILIDADE EM CADEIA

No contexto da moda, as marcas moldam a cadeia produtiva de ponta a ponta, elas não são meras consumidoras dos produtos feitos pelas empresas intermediárias, mas sim participantes ou pelo menos adeptas ao modelo produtivo abusivo. Elas definem prazos, especificações, preços, validam a qualidade, exigem retrabalho e influenciam a própria organização do fluxo produtivo. Mesmo sem um vínculo societário formal, ainda existe um poder de direção de fato sobre os fornecedores e subfornecedores.

Por isso, a discussão jurídica sobre o tema, desloca o foco do “autor imediato” da violação para quem estrutura e se beneficia do modelo de negócios. Sobre uma ótica civil e constitucional, esse deslocamento se funda na função social da empresa, que exige compatibilizar lucro com respeito a direitos fundamentais e dignidade de quem trabalha (OKANO; RODRIGUES, 2024, p. 4782-4786).

A responsabilidade não precisa parar no dono da oficina onde os trabalhadores trabalham em condições análogas à escravidão. Parte da doutrina brasileira entende que o Código Civil, os arts. 186 e 927 também se aplicam às relações entre a empresa contratante e seus fornecedores/intermediários, mesmo quando a violação acontece “dentro” da cadeia produtiva e não na sede da marca. Esclarece os artigos do código civil o seguinte:

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito. [...]

Art. 927. Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.

Parágrafo único. Haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem.

Em outras palavras, se há dano e nexos com a conduta, cabe dever de reparar também para quem encomendou e se beneficiou do arranjo (BRAGA; SÁ; MONTEIRO, 2021, p. 96–97).

De forma prática, se as decisões da compradora, ou seja, preço, prazos, padrão de qualidade, modo de organizar a produção, criam ou agravam o risco que se concretiza em trabalho análogo a escravidão, a responsabilidade civil pode alcançá-la.

Os fundamentos usados pela doutrina incluem também o risco-proveito, que significa que quem lucra com o risco assume o custo do dano, a cegueira deliberada, que é a omissão consciente diante de sinais reiterados e a esfera de influência, o poder efetivo de orientar a conduta do fornecedor (BRAGA; SÁ; MONTEIRO, 2021, p. 101; 108–110).

As interpretações doutrinárias sobre o tema não são desfundadas. Elas se apoiam em três pilares normativos e de política pública já consolidados, o primeiro é os princípios orientadores da ONU sobre empresas e direitos humanos, que estruturam a agenda em “proteger, respeitar e remediar” e exigem devida diligência contínua para identificar, prevenir, mitigar e responder aos impactos sobre direitos humanos, este é o documento referência mundial feito pelo Conselho de Direitos Humanos em 2011, com 31 princípios distribuídos nesses três eixos, e que orienta governos e empresas desde então (ONU, 2011).

O segundo é o Guia de Devida Diligência da OCDE para as Cadeias de vestuário e calçados, que traduz essa lógica para o setor têxtil com um passo a passo prático, da identificação de riscos a comunicação e prestação de contas, e assim, estabelece um padrão comum para compradores responsáveis e gestão de fornecedores, inclusive subcontratados (OCDE, 2017).

O terceiro pilar é o próprio marco normativo brasileiro. Hoje, a exigência de devida diligência sobre terceiros como elemento de governança está no art. 57, XIII, do Decreto nº 11.129/2022. Esse dispositivo determina que os programas de integridade realizem “diligências apropriadas, baseadas em risco, para a contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros”, incluindo fornecedores, prestadores de serviços, agentes intermediários, consultores e representantes comerciais. Nesse mesmo sentido, também foi editado o Decreto nº 11.772/2023 que trata sobre a Política Nacional de Direitos Humanos e Empresas.

Em perspectiva comparada, diplomas recentes caminham na mesma direção ao obrigar empresas a exercer diligência sobre toda a cadeia produtiva. A Lei alemã de Dever de Diligência nas Cadeias de Suprimentos prevê multa administrativa de até 8 milhões de euros ou, para grupos cujo faturamento anual ultrapasse 400 milhões de euros, até 2% do volume de negócios mundial quando a empresa deixa de identificar, prevenir ou reparar riscos de violações de direitos humanos ao longo da cadeia (NORTON ROSE FULBRIGHT, 2024).

No âmbito da União Europeia, a Diretiva 2024/1760 sobre Corporate Sustainability Due Diligence estabelece responsabilidade civil das sociedades pelos danos decorrentes de trabalho forçado em qualquer elo, permitindo que as vítimas processem a empresa nos tribunais dos Estados-Membros mesmo residindo fora da UE (UNIÃO EUROPEIA, 2024).

Ambos os instrumentos combinam sanções financeiras expressivas, relatórios obrigatórios e vias processuais mais acessíveis às vítimas, desenho que autores brasileiros sugerem internalizar para enfrentar a exploração nas cadeias da moda (BRAGA; SÁ; MONTEIRO, 2021, p. 92). Essa abordagem ecoa os próprios Princípios da ONU, segundo os quais a empresa deve não apenas cessar a violação, mas também reparar danos materiais e morais causados a indivíduos e comunidades (ONU, 2011, p. 25).

Do ponto de vista das sanções, Bignami observa que TACs (Termos de Ajustamento de Conduta) sem escalonamento de sanções pecuniárias tendem a reforçar a lógica empresarial de “pagar para ver”, sobretudo quando as penalidades fixas são inferiores à vantagem econômica obtida com a violação (BIGNAMI, 2020, p. 84).

Para mitigar essa assimetria, parte da doutrina defende a adoção de multas proporcionais ao faturamento, mecanismo já utilizado em processos administrativos de consumo, justamente para tornar financeiramente irracional a reincidência em violações de trabalho escravo (FERREIRA, 2022, p. 102).

Dessa forma, tanto os parâmetros internacionais, quanto o marco interno convergem para um dever organizacional claro, conhecer os riscos da cadeia, preveni-los, mitigá-los, remediá-los e prestar contas de forma verificável. É exatamente o tipo de

governança de que o setor da moda necessita quando opera com múltiplos elos, terceirização em cascata e pressões intensas de preço e prazo.

Nessas condições, a responsabilidade social empresarial, isto é, políticas voluntárias como códigos de conduta e relatórios internos não são suficientes para garantir salário digno, jornada regular e segurança no trabalho. O *Better Work*, programa da OIT/IC demonstra que as práticas de compra das marcas, moldam a conformidade dos fornecedores quando há problemas como excesso de horas extras e salários baixos. Mesmo após grandes tragédias no setor, a exemplo do Rana Plaza (2013), embora a segurança do local tenha avançado, salários e jornada seguem como pontos críticos (LUPO; VERMA, 2020, p. 2–5).

Esse cenário reforça a racionalidade do direito civil quando, em vez de procurar uma “culpa subjetiva” inalcançável na ponta, atribui o custo do dano a quem o organiza e dele auferiu proveito. É nessa linha que BRAGA, SÁ e MONTEIRO (2021, p. 85; 88; 96-97; 108-110) articulam risco-proveito, ou seja, quem lucra com o risco responde, a cegueira deliberada, isto é, omissão dolosa diante de indícios reiterados e esfera de influência, o dever de cuidar que se estende ao alcance contratual e econômico do negócio.

Em termos práticos, esses critérios convergem para solidariedade na reparação, sobretudo quando o desenho contratual e a prática negocial, leva a preços inviáveis para trabalho decente, prazos incompatíveis, aprovações que travam o fluxo do fornecedor, devoluções sem remuneração, e assim, funcionam como fatores causais do ilícito (BRAGA; SÁ; MONTEIRO, 2021, p. 96-97; 108-110; 110).

Do outro lado, a governança não é *slogan*. *Compliance* é uma ferramenta concreta de prevenção, Bartozzo e Machado (2019, p. 110-113) definem *compliance* como “conjunto de princípios e normas internas destinado a prevenir, detectar e remediar ilícitos” no trabalho, com ênfase em controles sobre terceirização e cadeias. A eficácia depende de políticas claras, mapeamento de riscos, cláusulas contratuais com acesso e auditoria, verificação independente, canais seguros de denúncia, não retaliação e remediação efetiva (BARZOTTO; MACHADO, 2019, p. 110-112).

Na moda, terceirizar e usar intermediários deixa a produção mais rápida e flexível, mas a marca continua no comando. Esses intermediários só organizam esse controle, não tiram o poder de quem compra. Por isso, quanto mais a marca define preço, prazo e padrão, maior é o dever de cuidar para que essas escolhas não empurrem o fornecedor a violar direitos (PURVIS; NAIM; TOWILL, 2013, p. 39–47).

Em termos práticos, dá para traduzir isso em um critério simples com três perguntas que precisam ser respondidas ao mesmo tempo. A primeira é a da previsibilidade, esse tipo de violação já é conhecida e recorrente no setor, naquela etapa da cadeia ou naquela região? No vestuário, a combinação de pagamento por peça, prazos muito curtos e subcontratação em cascata aparece repetidamente nas evidências do programa *Better Work*, o que mostra que o risco não é surpresa (LUPO; VERMA, 2020, p. 2–5).

A segunda pergunta trata da contribuição da compradora, as escolhas comerciais da marca, o preço ofertado, prazos de entrega, forma de aprovar amostras e exigência de retrabalho sem remuneração, pressionam o fornecedor a ponto de tornar improvável o cumprimento de padrões mínimos, como jornada, salários, saúde e segurança no trabalho? Se sim, há umnexo causal organizacional entre a prática de compra e a violação (LUPO; VERMA, 2020, p. 3–4; BRAGA; SÁ; MONTEIRO, 2021, p. 96–97; 108–110).

A terceira pergunta é a do benefício, a empresa no topo captura vantagem econômica desse arranjo, pelo custo mais baixo, giro mais rápido, valorização da marca? Nessa hipótese, aplica-se o critério do risco-proveito, quem organiza o risco e dele se beneficia assume o custo do dano quando o risco se materializa (BRAGA; SÁ; MONTEIRO, 2021, p. 108–110).

Se as três respostas forem sim, o risco previsível, contribuição das práticas de compra e benefício econômico capturado, há base clara para imputar responsabilidade à marca pela violação ocorrida no fornecedor, porque o dano decorre do próprio modo como o negócio foi planejado e conduzido (LUPO; VERMA, 2020, p. 2–5; BRAGA; SÁ; MONTEIRO, 2021, p. 96–97; 108–110).

Com base nesses vetores, a responsabilidade solidária da marca não é automática por existir terceirização, mas se afirma quando a governança não existe ou é de

“vitrine” e quando a prática negocial estimula, direta ou indiretamente, a prática do ilícito. No sentido oposto, a marca demonstra diligência quando prova que estruturou e executou processos robustos e proporcionais de controle, inclusive *due diligence* de terceiros, como já exige o próprio direito brasileiro no âmbito de integridade (ALMEIDA; LOBO; ROCHA, 2021, p. 149-150).

Sendo assim, a mensagem normativa é que quem tem o poder de coordenar, têm o dever de cuidar. E esse dever não se cumpre com códigos genéricos, mas com gestão por risco aplicável ao contexto da moda, através da rastreabilidade de subcontratações, restrições a cascatas não autorizadas, direito de auditoria e de acesso a instalações, metas mínimas de jornada e salário, mecanismos de remediação pelo pagamento retroativo, regularização migratória, apoio à recolocação, treinamento e canais efetivos de denúncia. Onde a marca opera por encomenda e dita o ritmo, o direito espera mais do que boas intenções, espera evidência de diligência. Quando isso falta, a reparação deve alcançar também quem lucra com a engrenagem (BRAGA; SÁ; MONTEIRO, 2021, p. 108-110; BARZOTTO; MACHADO, 2019, p. 110-113).

4 CASOS PRÁTICOS NA INDÚSTRIA DA MODA

Casos emblemáticos como os da Zara e da Animale ilustram a gravidade desse problema. Ambas as marcas foram publicamente associadas a denúncias de trabalho análogo à escravidão em suas cadeias produtivas, revelando como a negligência no monitoramento de fornecedores pode resultar em sérias violações de direitos e, conseqüentemente, em danos irreparáveis à imagem corporativa.

A manutenção de boas práticas e a prevenção de irregularidades na cadeia produtiva não se limitam à preservação da imagem institucional, mas constituem um imperativo ético e jurídico diante das graves conseqüências que o trabalho escravo contemporâneo acarreta para a dignidade humana.

Empresas que negligenciam sua responsabilidade sobre as condições de trabalho de seus fornecedores podem sofrer sanções administrativas, civis e penais, além de enfrentar severos impactos reputacionais, como a inclusão em cadastros restritivos, a exemplo da "lista suja" do trabalho escravo e o boicote por parte de consumidores e investidores.

4.1 O DESASTRE DO RANA PLAZA

O desastre do Rana Plaza, em 2013, é um marco para entender como funcionam, na prática, as cadeias globais da moda e o que acontece quando governança, direitos trabalhistas e responsabilidade empresarial falham ao mesmo tempo. O edifício de oito andares, localizado em Savar, na região metropolitana de Daca, abrigava cinco fábricas de confecção de roupas e empregava mais de dois mil trabalhadores têxteis que produziam para grandes varejistas internacionais (GOUVEIA, 2018, p. 27-28).

De acordo com Chowdhury (2017, p.1), o colapso matou pelo menos 1.135 trabalhadores e deixou cerca de 2.500 feridos, sendo descrito pelo autor como “a falha estrutural mais mortal da história moderna”. Por sua vez, Gouveia (2018, p. 27-28) destaca, com base em reportagens e relatórios sobre o caso, que parte desses trabalhadores recebia salários extremamente baixos e trabalhava jornadas muito longas, em condições que se aproximam de trabalho análogo à escravidão.

As investigações posteriores mostraram que o desabamento não foi um evento súbito e imprevisível. Na véspera, em 23 de abril de 2013, grandes rachaduras apareceram na estrutura do edifício de oito andares, de modo que o banco, as lojas e os escritórios dos pisos inferiores decidiram fechar as portas (DONAGHEY; REINECKE, 2017, p. 2). No dia seguinte, porém, milhares de operários têxteis foram pressionados a entrar no prédio para trabalhar, apesar do risco evidente.

Quando o edifício veio abaixo, matando mais de 1.100 trabalhadores, o episódio se tornou símbolo das violações de direitos trabalhistas nas cadeias globais de fornecimento e do fracasso das auditorias sociais privadas que, em tese, deveriam garantir segurança no trabalho (DONAGHEY; REINECKE, 2017, p. 2). Ahmed e Uddin (2022, p. 540) lembram que os trabalhadores foram literalmente forçados a entrar no prédio para trabalhar, ainda que o local já tivesse sido declarado perigoso e necessitando evacuação imediata.

O contexto estrutural da indústria de confecções em Bangladesh ajuda a entender por que uma tragédia desse porte se tornou quase inevitável dentro do modelo vigente. Depois da China, Bangladesh é o segundo maior produtor de vestuário do mundo, com mais de 5.000 fábricas e cerca de quatro milhões de trabalhadores, em sua maioria mulheres, em um setor que responde por mais de 80% das exportações do país (DONAGHEY; REINECKE, 2017, p. 12).

A combinação de salários muito baixos, sindicatos frágeis e fiscalização estatal deficiente configura, segundo análise feita por Donaghey e Reinecke (2017, p. 12-13) a partir dos estudos de Mark Anner, um regime de controle do trabalho muito rígido exigido pelos contratantes, no qual os trabalhadores têm pouquíssimo poder de negociação e a proteção legal tende a não se concretizar na prática.

Esse ambiente de hipercompetitividade não apenas comprime salários, como também desestimula investimentos em segurança do próprio estabelecimento. O setor já vinha sendo marcado por acidentes graves, como o incêndio da fábrica Tazreen, em 2012, que matou 112 trabalhadores, seguido pelo próprio desabamento do Rana Plaza em 2013 (DONAGHEY; REINECKE, 2017, p. 12-13).

Mesmo assim, algumas das fábricas que funcionavam dentro do Rana Plaza tinham sido aprovadas em auditorias de “responsabilidade social”. Pouco antes do

desabamento, duas confecções do prédio, a Phantom Apparels e a New Wave Style, foram auditadas de acordo com o padrão da *Business Social Compliance Initiative*, um protocolo privado usado por marcas internacionais para verificar, em tese, se o fornecedor cumpre certas normas trabalhistas e de segurança.

O fato de essas unidades terem “selo” de conformidade e, ainda assim, funcionarem em um prédio claramente inseguro mostra os limites desse tipo de modelo, trata-se de uma responsabilidade social corporativa muito baseada em formulários e listas de verificação, em visitas rápidas e agendadas, com pouca escuta real dos trabalhadores sobre riscos concretos (DONAGHEY; REINECKE, 2017, p. 12-13).

Gouveia (2018, p. 28) destaca que grandes marcas de fast fashion deslocam parte relevante de sua produção para países como Bangladesh, Vietnã, Camboja e alguns países africanos, aproveitando mercados de trabalho em que a concorrência por vagas mantém os salários muito baixos e, por consequência, as margens de lucro mais elevadas. A autora cita declaração do então presidente da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), segundo a qual esses países “muitas vezes não seguem as regras da Organização Internacional do Trabalho, ou, quando seguem, os governos pecam na fiscalização” (PIMENTEL, 2017, apud GOUVEIA, 2018, p. 28). Em outras palavras, o mesmo contexto que torna a produção barata é aquele que enfraquece a proteção de direitos básicos e permite que fábricas funcionem em prédios inseguros e superlotados.

Chowdhury em seu artigo critica o comportamento “cúmplice” das chamadas ONGs de elite, como BRAC e BILS, que passaram a controlar boa parte da distribuição dos fundos criados por empresas e organismos internacionais após o colapso. Segundo o autor, essas organizações, formadas por indivíduos influentes e financiadas por agências internacionais, acabaram por facilitar um processo injusto, em que as vítimas não tiveram acesso efetivo à representação jurídica e foram excluídas das decisões sobre compensação e reabilitação (CHOWDHURY, 2017, p. 5).

Em vez de atuarem como mediadoras dos interesses dos trabalhadores atingidos, tais ONGs teriam contribuído para um arranjo no qual se decide, de cima para baixo, quem vai receber, quanto e em quais condições.

Esse desenho da reparação se conecta com a resposta das próprias marcas globais e de organismos internacionais. Donaghey e Reinecke (2017, p. 12-13) mostram que, sob forte pressão de consumidores, sindicatos e campanhas como a *Clean Clothes Campaign*, as empresas passaram a ser cobradas publicamente pelos vínculos com o Rana Plaza, embora, juridicamente, as marcas não tivessem um dever formal de cuidado em relação aos trabalhadores das fábricas fornecedoras.

A reação foi a criação de dois grandes instrumentos privados de governança, o primeiro foi o *Bangladesh Accord on Fire and Building Safety*, de maio de 2013, que reuniu empresas, sindicatos e organizações de trabalhadores em um arranjo de governança conjunta. Nesse modelo, representantes dos trabalhadores participaram das decisões sobre inspeções, reformas e acompanhamento das condições de segurança, aproximando o acordo de uma lógica de decisão conjunta em nível transnacional (DONAGHEY; REINECKE, 2017, p. 13; 33-34).

Já a *Alliance for Bangladesh Worker Safety*, lançada em julho de 2013, seguiu um caminho diferente, foi estruturada principalmente pelas próprias empresas, com ênfase em compromissos voluntários e auditorias contratadas pelas marcas. Trata-se de um exemplo típico de autorregulação empresarial, em que as companhias definem as regras, supervisionam seu cumprimento e divulgam relatórios no âmbito da responsabilidade social corporativa tradicional (DONAGHEY; REINECKE, 2017, p. 13; 33-34).

Do ponto de vista da efetividade, os autores reconhecem que esses mecanismos tiveram resultados concretos, inspeções técnicas em centenas de fábricas, identificação de riscos estruturais graves e, sobretudo, a ausência de novos desastres industriais de grande escala em fábricas de vestuário em Bangladesh após Rana Plaza.

Para eles, o melhor indício da efetividade do *Accord* e da *Alliance* é justamente o fato de não ter ocorrido outro grande acidente industrial semelhante desde então (DONAGHEY; REINECKE, 2017, p. 36). Ao mesmo tempo, ressaltam que tais iniciativas são limitadas e dependem de pressão constante de sindicatos e organizações da sociedade civil para manter o nível de exigência, o que torna

insuficiente uma governança que permaneça restrita ao plano voluntário e contratual (DONAGHEY; REINECKE, 2017, p. 34-37).

Mesmo com essas reformas, estudos mais recentes indicam que muitas das práticas que alimentaram o desastre persistem sob novas formas. Ahmed e Uddin (2022, p. 540-541), analisando o período pós-Rana Plaza, observam que, embora tenha havido melhora em alguns aspectos de segurança predial, ainda são comuns jornadas de trabalho excessivas, abusos contra trabalhadores e problemas de saúde e segurança no ambiente de trabalho nas fábricas de confecção em Bangladesh.

O artigo destaca que o modelo de cadeia global, combinado com a ausência de proteção estatal efetiva e a fragilidade sindical, favorece o uso de estratégias coercitivas de gestão, que vão desde metas inalcançáveis até violência física e psicológica, intensificando os mecanismos de controle sobre o trabalho, uma realidade que só se tornou claramente visível aos olhos do mundo após a tragédia.

A resposta penal e judicial no próprio Bangladesh também evidencia o contraste entre a responsabilização de indivíduos e a permanência das estruturas econômicas que tornam possíveis tragédias como o Rana Plaza. Gouveia registra que, anos após o desabamento, o Judiciário bengalês iniciou processos contra o proprietário do prédio, Sohel Rana, e mais de quarenta pessoas, entre gerentes de fábrica e agentes públicos que tinham conhecimento dos problemas estruturais do edifício, com possibilidade de penas de prisão perpétua (GALILEU, 2016, apud GOUVEIA, 2018, p. 28).

Ao mesmo tempo, a maior parte das grandes marcas globais envolvidas negociou sua participação no caso por meio de fundos voluntários de compensação e acordos privados, o que reforça a assimetria entre o tratamento dado aos elos mais vulneráveis da cadeia e aos atores situados no topo (GOUVEIA, 2018, p. 28; CHOWDHURY, 2017, p. 5).

Em síntese, a leitura crítica do caso Rana Plaza mostra que o desastre não foi um “acidente isolado”, mas o resultado extremo de uma arquitetura produtiva baseada em cadeias globais *buyer-driven*, hipercompetitivas e pouco reguladas, em que o comando econômico está nas marcas, enquanto o risco é empurrado para trabalhadores pobres em países periféricos. O episódio expôs o fracasso de

modelos de responsabilidade social corporativa centrados em auditorias formais e códigos de conduta sem voz efetiva dos trabalhadores, e evidenciou o papel ambíguo de ONGs de elite e mecanismos voluntários de compensação na gestão dos danos.

Ao mesmo tempo, apontou caminhos, como o *Accord*, que combinam pressão reputacional, compromissos contratuais e participação sindical, ainda que insuficientes diante da escala do problema. Para um debate sobre ESG e responsabilidade empresarial na moda, Rana Plaza funciona como um alerta, quando governança e devida diligência são tratadas como mera formalidade, a consequência não é apenas risco financeiro ou de imagem, mas a produção concreta de morte, mutilação e precariedade em massa.

4.2 TRABALHO ESCRAVO CONTEMPORÂNEO

As trajetórias de Animale e Zara permitem enxergar, de forma muito concreta, o que acontece quando o discurso de responsabilidade socioambiental não se traduz em práticas consistentes de governança e de proteção ao trabalho. Em ambos os casos, marcas fortemente associadas a estilo e *status* foram flagradas se beneficiando de cadeias produtivas marcadas por jornadas exaustivas, informalidade e exploração de trabalhadores migrantes em oficinas de costura, em frontal conflito com os compromissos do “S” de trabalho decente e do “G” de governança do ESG.

No caso da Animale, a reportagem da Repórter Brasil revelou, em 2017, o funcionamento de uma cadeia produtiva organizada por subcontratações sucessivas, na qual costureiros imigrantes, sobretudo bolivianos, trabalhavam em oficinas insalubres no Rio de Janeiro, recebendo, em média, R\$ 5 por peça produzida, enquanto a mesma peça podia alcançar R\$ 698 nas lojas da marca (LOCATELLI, 2017).

Além disso, as jornadas de até 12 horas diárias, trabalho por produção, ausência de registro formal e moradia no próprio local de trabalho, com presença de crianças e condições que integram os elementos típicos de trabalho em situação análoga à de escravo como jornada exaustiva, condições degradantes e cerceamento da liberdade por endividamento ou vulnerabilidade extrema.

A investigação resultou no ajuizamento de ações civis públicas e na responsabilização de empresas ligadas ao grupo controlador da Animale, com pedidos de indenização por dano moral coletivo e obrigações de fazer voltadas à regularização da cadeia. Posteriormente, a inclusão da Animale na “lista suja” do trabalho escravo, ou seja, o cadastro oficial do governo federal de empregadores responsabilizados por reduzir trabalhadores à condição análoga à de escravo, expôs nacionalmente a contradição entre a imagem de marca de luxo e sofisticação e a realidade da produção em regime de superexploração (CAMARGOS, 2019).

Do ponto de vista de ESG, o caso revela falhas graves justamente nos pilares que a marca dizia cultivar. No eixo Social, há violação direta de direitos fundamentais e trabalhistas de um grupo vulnerável. No eixo de Governança, fica evidente a ausência de um sistema de due diligence, a empresa não mapeou adequadamente sua cadeia, não monitorou fornecedores e subfornecedores, não estabeleceu critérios eficazes para evitar a contratação de oficinas clandestinas ou para interromper contratos diante de indícios de violação. Em vez de uma governança que identifica riscos, ajusta prazos e margens e impõe cláusulas contratuais exigentes, o que se observa é um modelo em que o preço final alto esconde uma produção ilegal.

O dano reputacional no caso da Animale tem uma especificidade, que é seu público alvo. Ao descobrir que pagou muito caro por uma peça acreditando na qualidade e na “história” da marca, mas que o custo de produção é infinitamente menor, esse consumidor se sente duplamente enganado, primeiramente no bolso mas também nos valores.

Assim, a Animale perde credibilidade em dois planos principais, econômico e ético, porque o discurso do *marketing* é exatamente o oposto da realidade da sua cadeia produtiva. Ser vista na “lista suja” significa, na prática, que órgãos públicos, bancos, investidores e parte relevante da sociedade passam a associar o nome da empresa a violações graves, o que afeta contratos, acesso a crédito e prestígio institucional (CAMARGOS, 2019).

No caso da Zara, em 2011, a operação de auditores fiscais do trabalho em São Paulo resgatou trabalhadores migrantes, sobretudo bolivianos, em oficinas de costura que produziam peças da Zara sob um modelo de subcontratação em cascata. As inspeções encontraram jornadas extenuantes, remuneração por peça em valores ínfimos, alojamento no próprio local de trabalho e graves irregularidades trabalhistas, configurando situações análogas à escravidão (FIDELIS, 2014, p. 56; MATSUDA, 2018, p. 57–59).

Fidelis (2014, p. 62–63) mostra como a terceirização foi usada, no caso Zara, como uma espécie de “cortina” jurídica para dissimular a exploração na ponta da cadeia, os contratos com fornecedores diretos ocultavam uma rede de oficinas de costura que, na prática, seguia padrões típicos do *sweating system*, com trabalhadores hiperexplorados, jornadas muito acima do legal e pagamento por peça.

A autora destaca que a Zara tentou inicialmente se apresentar como mera contratante de um fornecedor, alegando desconhecimento dos fatos, mas acabou sendo enquadrada pelo Ministério do Trabalho e Emprego como responsável direta pelas violações, em razão da fraude à terceirização, da dependência econômica e da subordinação na organização do trabalho (FIDELIS, 2014, p. 89).

O caso resultou em dezenas de autos de infração, na imposição de multas e na celebração de um Termo de Ajuste de Conduta (TAC) com o Ministério Público do Trabalho, por meio do qual a Zara assumiu a responsabilidade também sobre trabalhadores terceirizados da sua cadeia de produção (SINAIT, 2011.; MATSUDA, 2018, p. 58).

O acordo previu a criação de um fundo de emergência para assistência a trabalhadores migrantes, com aporte de R\$ 3,4 milhões, bem como a realização periódica de auditorias privadas em 46 fornecedores diretos e mais de 300 oficinas subcontratadas, além de outras obrigações voltadas a melhorar as condições de trabalho nas oficinas de costura (MATSUDA, 2018, p. 60; CÔRTEZ, 2013, p. 199–200).

À época, o TAC foi apresentado como um marco positivo, considerado “inédito” por auditores fiscais justamente porque, pela primeira vez, uma grande varejista de fast fashion assumia em documento público uma responsabilidade ampla pela cadeia de

confeção (SINAIT, 2011). No entanto, análises posteriores, tanto de pesquisadores quanto da própria fiscalização do trabalho, mostram que essa governança construída em torno do TAC se orientou mais pela gestão do risco reputacional do que por uma transformação estrutural da cadeia.

Auditoria posterior revelou em um relatório que concluiu que a Zara não cumpriu cláusulas centrais do acordo, em vez de usar as auditorias para corrigir problemas e promover trabalho decente, a empresa identificou as oficinas consideradas “problemáticas” e simplesmente as descartou, excluindo sobretudo oficinas de imigrantes bolivianos, o que levou à lavratura de autos de infração por descumprimento do TAC e por discriminação (SINAIT, 2015, 2017).

Relatos do SINAIT (2015) indicam ainda que, em mais de 80 ações fiscais, foram encontradas dezenas de tipos de irregularidades, de jornadas excessivas e fraudes na marcação de ponto a trabalho infantil e ambientes degradantes, ao mesmo tempo em que os relatórios de auditoria contratados pela empresa descreviam essas mesmas oficinas como plenamente em conformidade.

Nesse cenário, como observam Côrtes (2013, p. 245) e outros autores, o modelo de auditorias, selos e códigos de conduta acaba operando muito mais como um dispositivo de controle de imagem e contenção de danos do que como um mecanismo efetivo de empoderamento de trabalhadores e reorganização da cadeia.

Matsuda enfatiza que o modelo *fast fashion* da Zara está profundamente conectado à precarização encontrada nas oficinas, a lógica de negócios depende justamente da possibilidade de espalhar o risco e o custo da produção por pequenas fábricas, onde a fiscalização é mais difícil e a vulnerabilidade dos migrantes é explorada ao máximo (MATSUDA, 2018, p. 26, 30, 58). Nessa perspectiva, o problema não é um erro pontual, mas o próprio modelo da cadeia, que transforma a terceirização em ferramenta de dissimulação do trabalho ilegal (FIDELIS, 2014, p. 62–63, 89).

Comparando Animale e Zara, um primeiro ponto comum é que, em ambos os casos, a dimensão mais gravemente afetada do ESG foi o “S” de Social, sobretudo no que diz respeito ao trabalho decente, à redução das desigualdades e à proteção de grupos vulneráveis. O segundo ponto está no “G” de Governança, tanto a Zara

quanto a Animale exibiam, em seus discursos públicos, referências a códigos de ética, responsabilidade com fornecedores e respeito à legislação. Mas na realidade o que fica claro é uma governança falsa, que não garante controle efetivo sobre subcontratações, não impõe limites claros a prazos impossíveis de cumprir e não estabelece mecanismos fortes de *due diligence* para identificar e corrigir riscos na base. A terceirização em cascata funciona, aqui, como estratégia para baratear custos e, ao mesmo tempo, diluir a responsabilidade jurídica e reputacional dos verdadeiros beneficiários da cadeia (FIDELIS, 2014, p. 56, 62–63; MATSUDA, 2018, p. 26, 58–60).

4.3 ESG, REPUTAÇÃO E CONSEQUÊNCIAS PARA AS MARCAS

As experiências de Zara e Animale mostram que violar sistematicamente os pilares social e de governança do ESG não gera apenas consequências jurídicas e trabalhistas, mas atinge diretamente o coração do ativo reputacional das marcas. A literatura sobre governança ESG e reputação destaca que a construção de uma imagem positiva depende justamente da coerência entre o que a empresa diz e o que efetivamente faz, “garantir coerência entre práticas e discursos é essencial para transmitir efetivamente o compromisso com a sustentabilidade” (MEZZOMO, 2024, p. 1).

Quando o *marketing* promete responsabilidade, empoderamento e sofisticação, mas a cadeia produtiva revela trabalho análogo à escravidão e descumprimento de compromissos assumidos com o poder público, como nos casos da Zara e da Animale, essa coerência é rompida, e a reputação passa a ser marcada pela ideia de contradição e engano (MEZZOMO, 2024, p. 1–3).

Os estudos também mostram que uma imagem empresarial positiva associada à responsabilidade ambiental e social influencia diretamente a preferência do consumidor, a decisão de compra, a fidelidade e a vantagem competitiva da marca (MEZZOMO, 2024, p. 1–2).

No setor de moda, isso é ainda mais evidente, Yu, Ahn e Han (2023) demonstram que as práticas de ESG de marcas de moda afetam de forma significativa a reputação da marca e a intenção de compra dos consumidores, concluindo que as

práticas do ESG estão emergindo como uma das melhores estratégias para as marcas de roupas para melhorar a suas reputações.

Em outras palavras, quando o ESG é levado a sério, ele reforça reputação e desejo de consumo, quando é descumprido, como nos casos de Animale e Zara, o efeito é o inverso, perda de credibilidade, questionamento público, potenciais boicotes e maior resistência de consumidores e investidores em se associarem a essas marcas (YU; AHN; HAN, 2023; MEZZOMO et al., 2024, p. 2–3).

Portanto, os casos práticos analisados confirmam que ignorar o ESG não é apenas um desvio ético, mas uma estratégia que prejudica o valor e imagem da marca, fragilizando sua posição competitiva no longo prazo.

5 CONCLUSÃO

Depois de olhar com calma para a cadeia da moda, fica difícil sustentar aquela narrativa confortável de que tudo não passa de “casos isolados” ou “falhas pontuais de fiscalização”. O que aparece, quando a gente analisa é um padrão, o mesmo modelo de negócio que vende rapidez, novidade e preço baixo se apoia, lá na base, em gente exausta, endividada, morando no local de trabalho e costurando em silêncio para que a vitrine continue impecável. Não é exatamente um acidente, é uma escolha estrutural.

A pergunta que orientou o trabalho, como o ESG pode ser mais do que discurso bonito, também não ganha uma resposta fácil. O que aparece é um cenário bem menos romântico, enquanto o ESG for tratado como estratégia de marketing, relatório polido e selo na etiqueta, ele serve muito mais para blindar reputação do que para enfrentar o “sistema do suor”. Só começa a fazer diferença quando mexe no que realmente dói, preço, prazo, volume de pedido, poder de barganha com fornecedores, limite para subcontratações em cascata e disposição real de assumir, juridicamente, o que acontece nos porões da cadeia.

Os casos analisados deixam isso dolorosamente claro. O Rana Plaza escancarou que auditoria sozinha não segura prédio que já nasceu condenado. As denúncias envolvendo Zara e Animale mostraram que o roteiro se repete em coordenadas diferentes, quando explode um escândalo, a marca corre para dizer que “não sabia”, assina termos, anuncia programas, cria fundos, contrata consultorias. Passada a crise, a lógica produtiva continua mais ou menos a mesma, com oficinas descartadas como peças substituíveis e trabalhadores migrantes trocados como se fossem insumo. A mensagem subliminar é óbvia, reputação é tratada como ativo valioso, as pessoas, nem tanto.

Do ponto de vista jurídico, também não há muito espaço para neutralidade. Se a Constituição fala em dignidade, função social da empresa e proibição de trabalho escravo, e se o Código Penal descreve com todas as letras jornadas exaustivas, condições degradantes e servidão por dívida, é difícil aceitar que a responsabilidade pare no “dono da oficina”. Quem define o modelo de negócio, aperta o preço até o limite, encurta prazos e lucra com a engrenagem não é coadjuvante. Fingir o

contrário é transformar a terceirização numa espécie de máquina de lavar a culpa: tudo passa por ali e sai aparentemente limpo, menos a vida de quem costura.

Em suma, não existe *fast fashion* “limpo” se a base da cadeia continuar construída sobre trabalhadores descartáveis, invisíveis e substituíveis. Falar em ESG, nesse contexto, só faz sentido se vier acompanhado de rastreabilidade séria, *due diligence* de verdade, canais de denúncia que funcionem, espaço de voz para trabalhadores e consequências reais para quem insiste em tratar direitos fundamentais como custo opcional. Enquanto roupa barata significar vida barata, qualquer discurso de moda “responsável” corre o risco de ser apenas isso, discurso. O desafio, daqui para frente, é saber se as marcas estão dispostas a mudar a estrutura que as sustenta ou se vão continuar apostando na mesma lógica, torcendo para que o próximo escândalo estoure longe do seu logo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMED, Md Shoaib; UDDIN, Shahzad. **Workplace bullying and intensification of labour controls in the clothing supply chain: post-Rana Plaza disaster**. *Work, Employment and Society*, [s. l.], v. 36, n. 3, p. 539–556, 2022.

ALMEIDA, Carolina Ribeiro de; LOBO, Rodrigo; ROCHA, Lucas. **Due diligence na contratação de terceiros**. *Revista de Direito do Trabalho – RDT*, n. 183, 2021, p. 149-150.

ALMEIDA, Cleber Lucio; ALMEIDA, Wânia Guimarães Rabêllo. **Trabalho, direitos inerentes ao trabalho, direito do trabalho e Constituição da República: o significado humano, social e político da reforma trabalhista**. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, Vitória, v. 21, n. 3, p. 337–364, set./dez. 2020.

ANTUNES, Ricardo; DRUCK, Graça. **A epidemia da terceirização**. In: ANTUNES, Ricardo (org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III*. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2014. p. 13-24.

ANTUNES, Ricardo. **Os modos de ser da informalidade: rumo a uma nova era da precarização estrutural do trabalho?** *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, n. 107, p. 405–419, jul./set. 2011.

ARIMANY-SERRAT, Núria; DOMÈNECH-APARISI, Toni; YOUNG, Benjamin. **Fast fashion sector: business models, supply chains, and European sustainability standards**. *Systems*, Basel, v. 13, n. 6, art. 405, p. 1-40, 2025.

AZEVEDO, Rosaly Stange; BEZERRA LEITE, Carlos Henrique. **Trabalho escravo contemporâneo: de propriedade à dignidade**. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, v. 16, n. 12, p. 33257-33277, 2023. DOI: 10.55905/revconv.16n.12-249.

BARRIENTOS, Stephanie; SMITH, Sally. **Do workers benefit from ethical trade? Assessing codes of labour practice in global production systems**. *Third World Quarterly*, v. 28, n. 4, p. 713-729

BARZOTTO, Luciane Cardoso; MACHADO, Fernanda da Silva. **Compliance laboral e prevenção do trabalho escravo**. *Revista Eletrônica do Curso de Direito do Centro Universitário Univel*, v. 3, n. 1, p. 83-94, 2019.

BECK, Ulrich. **Risk society: towards a new modernity**. London: Sage, 1992.

BIGNAMI, Renato. **Trabalho escravo na indústria da moda: o sistema do suor como expressão do tráfico de pessoas**. *Revista de Direito do Trabalho*, São Paulo, v. 40, n. 158, p. 35-59, jul./ago. 2014.

BIGNAMI, Renato. **Como o mundo enfrenta o trabalho escravo contemporâneo**. In: SAKAMOTO, Leonardo (org.). *Escravidão contemporânea: desafios e perspectivas*. São Paulo: Contexto, 2020. p. 75-98.

BRAGA, Mauro Augusto Ponce de Leão; SÁ, Emerson Victor Hugo Costa de; MONTEIRO, Juliano Ralo. **Responsabilidade civil no âmbito das cadeias**

produtivas em situações de trabalho escravo contemporâneo. Veredas do Direito, Belo Horizonte, v. 18, n. 40, p. 79-111, jan./abr. 2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 5209/DF.** Relatora: Ministra Cármen Lúcia. Brasília, DF, julgamento em 29 mar. 2018. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 10 ago. 2018.

BRASIL. **Código Penal.** Decreto-Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022.** Regulamenta a Lei nº 12.846/2013. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 jul. 2022. Disponível em: Planalto. Acesso em: 30 out. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.772, de 9 de novembro de 2023.** Institui o Grupo de Trabalho Interministerial para elaborar proposta da Política Nacional de Direitos Humanos e Empresas. Diário Oficial da União, 10 nov. 2023.

Brasília, DF, 29 jun. 2017. Disponível em: <<https://www.sinait.org.br/noticia/14464/relatorio-da-fiscalizacao-apontou-que-zara-brasil-descumpriu-ponto-central-de-tac>> Acesso em 16 de agosto de 2025.

CAMARGOS, Daniel. **Animale e café certificado integram nova “lista suja” do trabalho escravo.** Repórter Brasil, São Paulo, 3 abr. 2019. Disponível em: <<https://reporterbrasil.org.br/2019/04/animale-cafe-selo-lista-suja-trabalho-escravo/>>. Acesso em 2 de setembro de 2025.

CHOWDHURY, Rashedur. **The Rana Plaza disaster and the complicit behavior of elite NGOs in Bangladesh.** Organization, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 1-12, 2017.

CORTE INTERAMERICANA DE DIREITOS HUMANOS. **Caso Trabalhadores da Fazenda Brasil Verde vs. Brasil.** Exceções preliminares, mérito, reparações e custas. Sentença de 20 out. 2016. Série C, n.o 318. San José, 2016. p. 23.

CÔRTEZ, Tiago Rangel. **Os migrantes da costura em São Paulo: retalhos de trabalho, cidade e Estado. 2013.** Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

COSTA JUNIOR, Ernane Salles da. **Lembrar para lembrar e para esquecer: um diálogo possível entre Dickens, Freud e Ricoeur.** Revista de Direitos e Garantias Fundamentais, Vitória, v. 20, n. 3, p. 181–198, set./dez. 2019

DONAGHEY, Jimmy; REINECKE, Juliane. When industrial democracy meets corporate social responsibility: a comparison of the Bangladesh Accord and Alliance as responses to the Rana Plaza disaster. British Journal of Industrial Relations, 2017.

FAVARETTO, Daniela. **Contrato de fabricação por encomenda na indústria da moda: considerações acerca dos aspectos jurídicos e contratuais.** Revista do Advogado (AASP), n. 162, p. 40–45, jun. 2024.

FERREIRA, Regina Cirino Alves. **Criminal fashion law: reputação corporativa e compliance na indústria da moda.** 2. ed. São Paulo: RT, 2022.

FIDELIS, Samita Pessoa. **A terceirização do sistema de produção têxtil como ferramenta para a dissimulação da exploração de trabalho análogo ao de escravo na cadeia produtiva: um estudo do caso Zara (Inditex)**. 2014. Monografia (Bacharelado em Direito) – Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, Brasília, 2014.

FONSECA, Bruno Gomes Borges da. **Direito humano e fundamental ao trabalho na perspectiva marxiana**. 2017. Tese (Doutorado em Direito) — Faculdade de Direito de Vitória (FDV), Vitória, 2017

GALILEU. **Escravos da moda: os bastidores nada bonitos da indústria fashion**. Revista Galileu, 2016. Apud: GOUVEIA, Ana Carolina. Trabalho escravo na indústria têxtil e sustentabilidade. Americana, 2018.

GEREFFI, Gary; FERNANDEZ-STARK, Karina. **Global value chain analysis: a primer**. Durham: Duke University, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, p. 2-34, 2011.

GEREFFI, Gary. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, Amsterdam, v. 48, n. 1, p. 37-70, 1999.

GOUVEIA, Ana Carolina. **Trabalho escravo na indústria têxtil e sustentabilidade**. 2018. 58 f. Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Produção Têxtil) – Faculdade de Tecnologia de Americana, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Americana, 2018.

JONAS, Hans. **The imperative of responsibility: in search of an ethics for the technological age**. Chicago: University of Chicago Press, 1984.

LIBARDONI, Paulo José; STURMER, Gilberto. **O trabalho via plataformas e a tecnologia no capitalismo contemporâneo**. Revista de Direitos e Garantias Fundamentais, Vitória, v. 23, n. 1, p. 203-236, jan./jul. 2022.

LOCKE, Richard M. *The promise and limits of private power: promoting labor standards in a global economy*. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 2013.

LUPO, Luisa; VERMA, Anil. **Labour standards compliance in the global garment supply chain: Evidence from ILO's Better Work Program on the role of unions and collective bargaining**. Discussion Paper n. 37. Geneva: ILO/IFC, 2020. p. 3–4; 8–9; 17

MATSUDA, Yasmin Alvares Daniotti. **O trabalho escravo contemporâneo na indústria da moda e uma breve análise do caso Zara**. 2018. Monografia (Bacharelado em Direito) – Faculdade Nacional de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

MARX, Karl. *Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie*. Band I. Hamburg: Otto Meissner, 1867.

MENEZES NETO, Elias Jacob de. **As novas configurações da soberania em uma sociedade hiperconectada**. Revista de Direitos e Garantias Fundamentais, Vitória, v. 19, n. 3, p. 65-98, set./dez. 2018.

MEZZOMO, A. L. et al. Governança social, ambiental e corporativa e a sua influência sobre a marca e a reputação das organizações. IOSR Journal of Business and Management, v. 26, n. 5, p. 1–5, 2024.

NORTON ROSE FULBRIGHT. **The German Supply Chain Act – overview and the practical challenges for companies**. March 2024.

NISHI, Luis Fernando; SARQUIS, Nicolle Passaro. **Os impactos ESG no fashion law: sob as perspectivas do direito ambiental**. Revista do Advogado, São Paulo, v. 44, n. 162, p. 118–125, jun. 2024.

OCDE. **OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector**. Paris: OECD, 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Guiding Principles on Business and Human Rights: implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” framework**. New York; Geneva: United Nations, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção n. 29, sobre o trabalho forçado ou obrigatório**. Genebra, 28 de junho de 1930. Promulgada no Brasil pelo Decreto n. 41.721, de 25 de junho de 1957. Disponível em: <[URL de acesso]>. Acesso em: 10 de setembro de 2025.

OKANO, Natália Peraro; RODRIGUES, Anne Caroline Willians Vieira. **Governança corporativa e função social da empresa: uma análise sobre a expressão constitucional dos princípios ESG na legislação brasileira**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE, v. 10, n. 10, p. 4782–4798, 2024.

PIMENTEL, Fernando. **[Depoimento como presidente da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) sobre condições de trabalho em países produtores de têxteis]**. 2017. Apud: GOUVEIA, Ana Carolina. Trabalho escravo na indústria têxtil e sustentabilidade. Americana, 2018.

PURVIS, L.; NAIM, M. M.; TOWILL, D. R. **Intermediation in agile global fashion supply chains**. International Journal of Engineering, Science and Technology, v. 5, n. 2, p. 38–48, 2013.

SÁ, Emerson Victor Hugo Costa de; KOURY, Suzy Elizabeth Cavalcante. **Contemporâneo ou démodé: trabalho escravo e responsabilidade civil na indústria da moda**. Laborare, ano III, n. 5, p. 69-86, jul./dez. 2020.

SINDICATO NACIONAL DOS AUDITORES FISCAIS DO TRABALHO (SINAIT). **Trabalho escravo na indústria da moda em São Paulo**. Brasília: SINAIT, 2021. p. 22–430.

SINAIT – Sindicato Nacional dos Auditores-Fiscais do Trabalho. **Caso Zara: atuação da fiscalização resulta na assinatura de termo inédito no mundo do**

trabalho. SINAIT, Brasília, DF, 20 dez. 2011. Disponível em: <<https://www.sinait.org.br/noticia/4597/caso-zara-atuacao-da-fiscalizacao-resulta-na-assinatura-de-termo-inedito-no-mundo-do-trabalho>>. Acesso em 13 de agosto de 2025.

SINAIT – Sindicato Nacional dos Auditores-Fiscais do Trabalho. **Zara é autuada por descumprir acordo de melhorar condições de trabalho nas oficinas de costura.** SINAIT, Brasília, DF, 11 maio 2015. Disponível em: <<https://www.sinait.org.br/noticia/10927/zara-e-autuada-por-descumprir-acordo-de-melhorar-condicoes-de-trabalho-nas-oficinas-de-costura>>. Acesso em 12 de agosto de 2025.

SINAIT – Sindicato Nacional dos Auditores-Fiscais do Trabalho. **Relatório da fiscalização apontou que Zara Brasil descumpriu ponto central de TAC.** SINAIT, Brasília, DF, 29 junho 2017. Disponível em: <https://www.sinait.org.br/noticia/14464/relatorio-da-fiscalizacao-apontou-que-zara-brasil-descumpriu-ponto-central-de-tac>. Acesso em 13 de agosto de 2025.

SINAIT. *Trabalho escravo na indústria da moda em São Paulo*. Brasília, 2021.

SOUZA, Fernanda Nunes Lana e. **Due diligence na contratação de terceiros: ferramenta necessária para a boa governança corporativa nas empresas privadas?** Revista Fronteiras Interdisciplinares do Direito, v. 2, n. 1, p. 105–117, 2020. p. 107–110; 115–116.

STELZER, Joana; SOUZA, Silvano Denega; OLIVEIRA, Adrielle Betina I. **Cadeias globais de valor (CGV): a fragmentação do processo produtivo conforme a Organização Mundial do Comércio.** Revista Jurídica, Curitiba, v. 4, n. 57, p. 399-421, out./dez. 2019

TREVISAM, Eduardo. **Trabalho escravo no Brasil contemporâneo: entre as presas da clandestinidade e as garras da exclusão.** Curitiba: Juruá, 2015.

UNIÃO EUROPEIA. **Diretiva (UE) 2024/1760 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de junho de 2024, relativa à devida diligência em sustentabilidade empresarial e que altera a Diretiva (UE) 2019/1937 e o Regulamento (UE) 2023/2859.** Jornal Oficial da União Europeia, L 2024/1760, 5 jul. 2024, p. 1-58.

USMANI, Tasneem. *The impact of ESG on the financial performance of global textile and apparel industry firms*. Doha, 2024, p. 19-20.

YU, H.; AHN, M.; HAN, E. Key driver of textile and apparel industry management: fashion brand ESG and brand reputation. *Frontiers in Environmental Science*, v. 11, 1140004, p. 1–14, 2023. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fenvs.2023.1140004/full>. Acesso em 27 de agosto de 2025.

YUN, G. (Ed.). **Concealed chains: labour exploitation and Chinese migrants in Europe.** Genebra: International Labour Office, 2010.