

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Celeste de Arantes Lazzerini

**Modelos de negócios circulares:
um estudo de micro e pequenas empresas no varejo de moda brasileiro**

São Paulo
2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CELESTE DE ARANTES LAZZERINI

**Modelos de negócios circulares: um estudo de micro e pequenas empresas
no varejo de moda brasileiro**

Versão corrigida

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Administração Geral

Orientador: Prof. Dr. Flávio Hourneaux Junior

São Paulo
2020

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Lazzerini, Celeste de Arantes.

Modelos de negócios circulares: um estudo de micro e pequenas empresas no varejo de moda brasileiro / Celeste de Arantes Lazzerini. - São Paulo, 2020.
205 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.

Orientador: Flavio Hourneaux Junior.

1. Sustentabilidade. 2. Economia Circular. 3. Modelos de Negócios. 4. Modelos de Negócios Circulares. 5. Moda. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a todos que participaram desta jornada para a obtenção do título de mestre em Administração. Mais do que uma conquista profissional, a conclusão desta pesquisa representa o final de um ciclo de aprendizados, descobertas e desenvolvimento pessoal que com certeza direcionarão meus próximos passos profissionais.

Meu agradecimento especial ao Renan, o amor da minha vida. Renan esteve comigo nos momentos mais importantes destes quase 3 anos: na decisão de redirecionar nossos caminhos para a pesquisa e licenciatura, na alegria de sermos aceitos em uma universidade referência, no desafio diário de manter o carinho vivo enquanto os finais de semana eram dedicados ao mestrado, até nas madrugadas de revisão e retoques finais da entrega da dissertação. Re, obrigada por me deixar aprender que com você o amor pode ser infinito.

Meu agradecimento carinhoso à minha família, por compreenderem e apoiarem minhas escolhas e se disponibilizarem a contribuir cada qual da sua maneira. Obrigada mãe, pai e Leo por vibrarem comigo!

Ao meu orientador Flávio Hourneaux Jr., que desde a primeira reunião demonstrou uma capacidade enorme de empatia e parceria no relacionamento com seus orientandos. Seja no papel orientador, professor da graduação ou da pós-graduação, coordenador de grupo de pesquisa ou organizador de eventos de pesquisa, Flávio tem sido um exemplo de dedicação, competência e humildade no qual pretendo me espelhar.

Agradeço também à minha banca de defesa de mestrado, Ana Jabbour, Marly Carvalho e Roberta Piao pela leitura atenta, comentários detalhados e recomendações que com certeza contribuirão para a evolução e encaminhamentos desta pesquisa. Aos colegas e professores com quem tive o prazer de aprender e compartilhar experiências na USP. Em especial à Roberta Piao e Sandra Morioka pelas contribuições e direcionamentos na minha banca de qualificação que me ajudaram no desenvolvimento das etapas iniciais da pesquisa.

A todas as empreendedoras e ao empreendedor que se dispuseram a participar deste trabalho com o compartilhamento de sua história, experiência e seu precioso tempo. Além da coleta de informações foco desta pesquisa, naturalmente fui impactada pela coragem e perseverança

deles em tornar realidade um negócio com impacto positivo. Meus sinceros parabéns, e obrigada!

Por fim, agradeço a todos os meus amigos e familiares que souberam compreender as limitações que este projeto pessoal me trouxe e que ainda assim me apoiaram durante os momentos mais difíceis.

RESUMO

Lazzerini, C. A. (2020). *Modelos de negócios circulares: um estudo de micro e pequenas empresas no varejo de moda brasileiro* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A Economia Circular propõe a conciliação entre iniciativas de preservação ambiental e desenvolvimento econômico por meio do design de estratégias de processos, produtos e negócios que promovam a recirculação de materiais e recursos, ou a extensão de sua utilidade e eficiência. Há um crescente interesse acadêmico sobre o tema e como ele pode ser utilizado na prática pelas organizações; para este trabalho o enfoque será a discussão sobre como o conceito é inserido no modelo de negócios de empresas. Desta maneira, pautada em estudos anteriores sobre padrões de modelos de negócios circulares, o objetivo geral da pesquisa é compreender como práticas da economia circular são incorporadas aos modelos de negócio de micro e pequenas empresas do varejo de moda no Brasil. Especificamente, o trabalho visa identificar padrões de modelos de negócios circulares no varejo de moda brasileiro, e compreender os facilitadores e barreiras para a implementação deste tipo de modelo de negócio no setor. A pesquisa foi realizada por meio de pesquisa qualitativa “básica”, tendo utilizado como técnicas de coleta de dados a análise de documental, observações de campo e, em especial, entrevistas semi-estruturadas com onze fundadores e gestores de micro e pequenas empresas do setor de varejo de moda com iniciativas e comunicação voltadas para a sustentabilidade. Foi criado um modelo de classificação de aderência das empresas aos modelos de negócio circular propostos por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018) para possibilitar a análise aprofundada de cada uma das empresas estudadas. O trabalho contribuiu para reduzir a distância entre teoria e sua aplicação prática no mercado. No âmbito acadêmico, os principais resultados são: a) a apresentação de exemplos de modelos de negócios circulares; b) a criação de proposta para critério de aderência da empresa aos padrões de modelo de negócio circular; c) a identificação do vínculo direto entre o padrão de modelo de extensão do ciclo de vida com o design de produto; d) a identificação de divergência no uso do conceito upcycling pela literatura face a como é feito no mercado; e) a identificação da restrição dos padrões à problemática ambiental e econômica versus a forte presença do impacto social como proposição de valor em algumas das empresas estudadas. No âmbito gerencial, a pesquisa apoia empreendedores e empresas que querem criar ou estão no início do desenvolvimento deste tipo de modelo no setor, uma vez que a compilação dos facilitadores e barreiras pode favorecer a continuidade do negócio a partir da inclusão destes riscos no seu planejamento prévio.

Palavras-chaves: Sustentabilidade. Economia Circular. Modelo de Negócios. Modelo de Negócios Circulares. Moda.

ABSTRACT

Lazzerini, C. A. (2020). *Circular Business Models: a study of micro and small fashion retail companies in Brazil* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The Circular Economy suggests a matching between environmental conservation initiatives and economic development by designing process, product and business strategies that promote the recirculation of materials and resources, or an extension of their utility and efficiency. There is a growing academic interest on the subject and how it can be used in practice by organizations; in this paper, the focus of discussion is on how the concept is embedded in the companies' business model. Thus, based on previous studies on circular business models patterns, the general objective of the research is to understand how circular economy practices are incorporated into the business models of micro and small fashion retail companies in Brazil. Specifically, this work aims to identify circular business models patterns in the Brazilian fashion retail, and to comprehend the facilitators and barriers for implementing this type of business model in the industry. The research was conducted through a qualitative "basic" research and made use of the following data collection techniques: documental analysis, field observations and, specially, semi-structured interviews with eleven founders and managers of micro and small companies from the fashion retail with initiatives and communication focused on sustainability. It was created a model for classifying companies' adherence to the circular business models proposed by Lüdeke-Freund, Gold and Bocken (2018), enabling in-depth analysis of each company studied. The research contributed to reducing the distance between theory and its practical implication. In the academic field, the main results are: a) the presentation of examples for circular business models; b) the creation of a model for companies' adherence criteria to circular business models; c) identifying the direct link between the lifecycle extension model pattern and product design; d) identifying divergences on the use of "upcycling" concept by the literature compared to how it is in practice; e) identifying patterns' restriction to environmental and economic issues versus the strong presence of social impact as a value proposition in some of the companies studied. In terms of managerial contributions, the research supports entrepreneurs and companies that intend to create or are at the beginning of the development of this type of business model, since the compilation of facilitators and barriers can favor business continuity by including these risks in the preliminary planning.

Keywords: Sustainability. Circular Economy. Business Models. Circular Business Models. Fashion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama Sistêmico.....	28
Figura 2 - Business Model Canvas	42
Figura 3 - Estrutura Canvas para modelos de negócios circulares	47
Figura 4 - Modelo Conceitual.....	51
Figura 5 - Estrutura de códigos para a análise de dados.....	62
Figura 6 - Processo produtivo da Artéria.....	64
Figura 7 - Cadeia de suprimentos da Artéria.....	66
Figura 8 - Manual de instrução dos diferentes usos dos modelo Carambola e Kubus, da Artéria	67
Figura 9 - Processo produtivo da Pantys	69
Figura 10 - Cadeia de suprimentos da Pantys.....	71
Figura 11 - Planos disponíveis na Blimo, unidade São Paulo	77
Figura 12 - Etapas do negócio da Blimo	78
Figura 13 - Cadeia de suprimentos da Blimo	80
Figura 14 - Modelos de aquisição de peças da Daz Roupaz	84
Figura 15 - Atividades desenvolvidas pela Daz Roupaz	84
Figura 16 - Cadeia de suprimentos da Daz Roupaz.....	85
Figura 17 - Atividades desenvolvidas pelo LOC.....	88
Figura 18 - Cadeia de suprimentos do LOC	89
Figura 19 - Processo produtivo da Comas.....	95
Figura 20 - Cadeia de suprimentos da Comas	97
Figura 21 - Processo produtivo da Joaquina Brasil	102
Figura 22 - Relatório de impacto das atividades da Joaquina Brasil desde o início da operação	103
Figura 23 - Cadeia de suprimentos da Joaquina Brasil	104
Figura 24 - Processo produtivo da “Empresa A”	108
Figura 25 - Cadeia de suprimentos da “Empresa A”	109
Figura 26 - Processo produtivo da Resgate Fashion.....	113
Figura 27 - Cadeia de suprimentos da Resgate Fashion.....	114
Figura 28 - Processo produtivo da Flavia Aranha	129
Figura 29 - Cadeia de suprimentos da Flavia Aranha	133
Figura 30 - Etapas de produção de roupa com algodão orgânico.....	140

Figura 31 - Processo produtivo da Timirim	141
Figura 32 - Principais escolhas de impacto no modelo de negócio da Timirim	142
Figura 33 - Representação da Timirim sob a lógica da Economia Circular	143
Figura 34 - Cadeia de suprimentos da Timirim	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Correntes de pensamento identificadas como raízes da Economia Circular.....	25
Quadro 2 - Facilitadores da Economia Circular na perspectiva organizacional.....	34
Quadro 3 - Barreiras para a Economia Circular na perspectiva organizacional.....	35
Quadro 4 - A estrutura ReSOLVE de estratégias circulares	44
Quadro 5 - Categorias analíticas de modelos de negócios circulares.....	45
Quadro 6 - Características basilares da EC adaptadas aos componentes Canvas	45
Quadro 7 - Principais características dos padrões de modelo de negócio circular.....	48
Quadro 8 - Facilitadores e barreiras para novos negócios com princípios da EC.....	49
Quadro 9 - Fontes de conceitos-chave da revisão de literatura	50
Quadro 10 - Composição das empresas selecionadas para o estudo	55
Quadro 11 - Tópicos abordados no Protocolo de Pesquisa com as empresas	59
Quadro 12 - Entrevistas realizadas	59
Quadro 13 - Resumo da coleta de dados	60
Quadro 14 - Framework de aderência ao padrão de modelo de negócio circular	61
Quadro 15 - Estrutura de apresentação das empresas estudadas	63
Quadro 16 - Análise comparativa das empresas Artéria e Pantys.....	75
Quadro 17 - Análise comparativa das empresas Blimo, Daz Roupaz e LOC	93
Quadro 18 - Análise comparativa das empresas Comas, Joaquina Brasil, “Empresa A” e Resgate Fashion.....	121
Quadro 19 - Análise comparativa das empresas Comas e Resgate Fashion	124
Quadro 20 - Análise comparativa das empresas Flavia Aranha e Timirim.....	148
Quadro 21 - Síntese da identificação das empresas com o padrão de modelo de negócio circular (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018).....	152
Quadro 22 - Facilitadores identificadas por categorias	161
Quadro 23 - Categorias de facilitadores por padrão de modelo de negócio circular.....	166
Quadro 24 - Barreiras identificadas por categorias	169
Quadro 25 - Categorias de barreiras por padrão de modelo de negócio circular	173

LISTA DE ABREVIACÕES

ABEST	Associação Brasileira de Estilistas
ABVTEX	Associação Brasileira do Varejo Têxtil
APEX-BRASIL	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BGC	Boston Consulting Group
CEO	Diretor Executivo (sigla em inglês)
CETESB	Companhia Ambiental do Estado de São Paulo
EC	Economia Circular
EMF	Ellen MacArthur Foundation
FUNAP	Fundação “Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel”
GOTS	Global Organic Textile Standard
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LRP	Long Range Planning
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MEI	Microempreendedor Individual
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Pesquisa Anual do Comércio
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TBL	Tripple Bottom Line
UNFPA	Fundo de População das Nações Unidas (sigla em inglês)
WCED	Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (sigla em inglês)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA	20
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 ECONOMIA CIRCULAR (EC).....	23
2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS	37
2.3 MODELOS DE NEGÓCIOS CIRCULARES.....	43
2.4 MODELO CONCEITUAL.....	50
3 MÉTODO	53
3.1 SELEÇÃO DAS EMPRESAS.....	53
3.2 COLETA DE DADOS	57
3.3 ANÁLISE DE DADOS	61
4 RESULTADOS	63
4.1 MODELO “REPARO & MANUTENÇÃO”	63
4.1.1 Empresa Artéria	63
4.1.2 Empresa Pantys	68
4.1.3 Análise do grupo: Artéria e Pantys	72
4.2 MODELO “REUSO & REDISTRIBUIÇÃO”	76
4.2.1 Empresa Blimo	76
4.2.2 Empresa Daz Roupaz	82
4.2.3 Empresa LOC	87
4.2.4 Análise do grupo: Blimo, Daz Roupaz e LOC	91
4.3 MODELOS “REMODELAÇÃO & REMANUFATURA” E “RECICLAGEM”	94
4.3.1 Empresa Comas	94
4.3.2 Empresa Joaquina Brasil	100
4.3.3 “Empresa A” (Nome Fictício)	107

4.3.4 Empresa Resgate Fashion	111
4.3.5 Análise do grupo: Comas, Joaquina, “Empresa A” e Resgate Fashion	117
4.4 MODELO “MATÉRIA-PRIMA ORGÂNICA”	124
4.4.1 Empresa Flavia Aranha	124
4.4.2 Empresa Timirim	139
4.4.3 Análise do grupo: Flavia Aranha e Timirim	146
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	149
5.1 PADRÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS CIRCULARES	149
5.2 FACILITADORES DO NEGÓCIO	158
5.3 BARREIRAS DO NEGÓCIO	167
6 CONCLUSÃO	175
6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	175
6.2 LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS	177
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	179
APÊNDICES	187
ANEXOS	205

1 INTRODUÇÃO

O entendimento do consumo e da produção como fatores causadores de diferentes impactos ambientais e sociais é amplamente discutido por organismos internacionais. Neste sentido, na proposição dos 17 objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, o 12º objetivo estabelece metas para assegurar padrões de consumo e produção sustentáveis. A proposta é mensurar os avanços em termos de incorporação do consumo e produção sustentáveis nos planos de ações nacionais, por exemplo, ou também no aumento da eficiência no uso de recursos naturais, na redução da geração de resíduos e de seus impactos sobre a saúde humana e meio ambiente, no nível de reciclagem nacional, e na adoção de práticas sustentáveis por empresas e entidades públicas (ONU, 2015). No Brasil, apesar de existirem metas explícitas, a metodologia de acompanhamento ainda está em construção (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2018).

A ideia de produção e consumo sustentáveis com objetivo de conservar, prolongar ou recuperar o valor dos recursos no meio ambiente pode ser compreendida dentro do conceito de Economia Circular (EC) – uma estratégia de desenvolvimento que abrange não apenas o foco no uso de materiais sustentáveis ou processos mais eficientes, mas também design que agregue valor ao produto ou serviço e mitigue os impactos de seu consumo. Nessa linha, McDonough e Braungart (2002) criticam tanto a abordagem ambientalista, que culpa a indústria e o crescimento que ela gera, como a empresarial, promotora das ações sustentáveis como obstáculos para a produção e crescimento.

Desde o início da preocupação com problemas ambientais, o foco de ações sustentáveis se deu na obtenção de eficiência para reduzir, evitar, minimizar ou limitar o impacto. No entanto, a Economia Circular propõe que é possível alcançar tanto a preservação como o desenvolvimento econômico. Para tanto, a EC é baseada na perspectiva de abundância – da criatividade humana, da cultura e da produtividade. Embora importantes, a eco eficiência e o famoso movimento dos 3 R (reciclar, reusar e reciclar) não se sustentariam a longo prazo, uma vez que diminuem a real percepção do problema e não oferecem soluções completas ao impacto. Assim, as iniciativas circulares não devem ser desenvolvidas isoladamente, nem tem como foco ser “menos mal” (McDonough & Braungart, 2002).

A legitimidade do debate sobre EC foi alçada em Nairóbi, durante a Assembleia das Nações Unidas para o Meio Ambiente, quando foi tema de um dos fóruns – intitulado “o papel da Economia Circular na transição para um planeta livre de poluição” -, com China, África do Sul e Chile compartilhando suas iniciativas nacionais circulares (ONU, 2017).

Ademais, as legislações da China (Circular Economy Promotion Law de 2008) e da União Europeia (Circular Economy Package de 2015) também servem como referência no desenvolvimento de políticas nacionais para o desenvolvimento sustentável (Lieder & Rashid, 2016). Neste sentido, observa-se o progressivo destaque do tema na agenda governamental, sendo evidenciado pela aprovação de legislações específicas com metas claras para todos os níveis de atuação nacional.

Na literatura acadêmica, Murray, Skene, & Haynes (2017) apontam a EC como um campo novo, com estudos ainda recentes e emergentes. De fato, mais de 90% da produção científica na área foi desenvolvida na última década, o que reforça a noção de campo de estudo em construção (Geissdoerfer et al., 2017; Homrich et al., 2018; Merli, Preziosi, & Acampora, 2018), inclusive em termos de definição, fronteiras, princípios e práticas (Geissdoerfer et al., 2017; Kirchherr, Reike, & Hekkert, 2017; Merli, Preziosi, & Acampora, 2018).

O conceito de Economia Circular tem sido referência tanto para a formulação de políticas públicas quanto estimulado iniciativas no setor empresarial. Em relação a este último, nota-se que mais empresas vêm observando o valor do uso de fontes renováveis e recicláveis, uma vez que isso as permite reduzir a dependência da volatilidade de preço de recursos como petróleo, aumentar a eficiência operacional, bem como criar novos serviços com valor de recorrência para atrair consumidores. No nível individual, o tema também tem chamado a atenção de líderes empresariais, que cada vez mais passam a compreender e assumir compromissos com a ideia.

Ainda nesse contexto, a Fundação Ellen MacArthur (EMF, em inglês) foi fundada em 2010 sob o entendimento de que o modelo de economia linear impõe riscos ao crescimento econômico global. Com o objetivo de inspirar as organizações a repensar, redesenhar e construir um futuro positivo, a EMF dissemina a ideia de que a EC provê uma estrutura coerente para redesenhar os níveis de sistemas e oferecer uma oportunidade de habilitar uma economia restaurativa. A instituição tem sido reconhecida como aceleradora da inclusão da Economia Circular entre as políticas de países e estratégia de empresas, inclusive por acadêmicos da área, como o professor Walter Stahel (European Commission, 2014). Neste sentido, a importância da EMF para a transição de empresas para a EC tem se mostrado relevante, uma vez que a instituição promove a relação entre os diferentes elos da cadeia produtiva, viabilizando novas formas de geração de valor numa perspectiva econômica que inclui o valor e impactos sociais e ambientais (EMF, 2018a).

Considerando a relevância do papel das empresas na promoção da EC, em 2018, durante o Fórum Econômico Mundial em Davos, a ONU, por meio do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, firmou uma parceria com a EMF para promover e acelerar a transição para uma EC. Uma das iniciativas lançadas foi a Plataforma para Aceleração da Economia Circular (PACE, em inglês), que reúne e estimula empresas, organizações e governos a criarem parcerias inovadoras em torno do desenvolvimento sustentável (EMF, 2018b).

De modo a reforçar a importância da inclusão de empresas na transição para uma EC, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD, em inglês) e o Boston Consulting Group desenvolveram um estudo com o objetivo de compreender como organizações implementam iniciativas circulares. Por meio de entrevistas qualitativas com 100 gestores de diferentes indústrias no mundo, propuseram 10 recomendações para ações empresariais sob a ótica da EC, dentre as quais a necessidade de uma implantação progressiva de inovações circulares, focando primeiro em seus processos, seguido de seus produtos e, por fim, de seus modelos de negócios (BCG, 2018).

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No Brasil, apesar de a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) ter sido aprovada pela Lei nº 12.305 em 2010, não há menção direta à Economia Circular como estratégia para a gestão de resíduos sólidos (Ministério do Meio Ambiente [MMA], 2018). Para ajudar empresas brasileiras na transição para a EC e dado o tamanho de mercado nacional, a EMF instalou sua primeira sede estrangeira no Rio de Janeiro, em 2015 (EMF, 2018a). Após a sua chegada, algumas empresas passaram a incluir o conceito em seu posicionamento estratégico e o debate sobre a inclusão desta nova maneira de enxergar a cadeia produtiva vem ganhando espaço no meio empresarial e na academia. A Universidade de São Paulo (USP), por exemplo, passou a integrar o Programa Circular Economy (CE) 100 – uma rede de atores para aprender, desenvolver competências, formar redes e colaborar com organizações chave em torno da EC – com a função de influenciar o debate sobre um modelo de produção e consumo adequado ao século XXI (Jornal USP, 2016).

Em termos setoriais, a indústria da moda é uma das mais poluidoras de água do mundo, seja pelos resíduos de tingimento da produção, pela aplicação de químicos nas lavagens de insumos têxteis, ou pelos microplásticos originados na lavagem de roupas sintéticas. Outro aspecto relevante do setor ocorre em razão do modelo de negócio fast-fashion, que estimula o consumo e descarte acelerados e sobrecarrega os aterros sanitários, aumentando também a

emissão de gases do efeito estufa por meio da sua incineração (National Geographic, 2016). Considerando que no Brasil há baixos índices de reciclagem nacional, ainda que a cultura do brechó possa prolongar a vida útil das roupas, o ciclo das peças descartadas e seus impactos pós-consumo ainda não estão mapeados e urge refletir sobre como as empresas gerenciam o ciclo de vida de seus produtos.

Em razão dos aspectos mencionados acima, nota-se um aumento na discussão sobre práticas sustentáveis empresariais no setor de moda. Nesse contexto, a Global Fashion Agenda – um fórum mundial de lideranças em sustentabilidade na moda – apresentou a iniciativa Make Fashion Circular, pautada no relatório *A New Textiles Economy: redesigning fashion's future* (EMF, 2017), para promover: 1) modelos de negócio que mantenham as roupas em uso; 2) materiais que são renováveis e seguros; e 3) soluções que transformem roupas usadas em novas roupas (Global Fashion Agenda, 2018). Apesar do maior debate, o setor ainda carece de estudos sobre como desenvolver e aplicar iniciativas circulares. Especialmente no Brasil, onde já existe uma lacuna institucional sobre o tema, torna-se ainda mais necessário pensar em como inserir a EC no setor da moda.

Dada a importância crescente do tema para o ambiente organizacional, este estudo estabelece a firma como unidade de análise. Em paralelo, ao focar no setor varejista, a pesquisa tem como foco compreender um setor que está mais diretamente em contato com o consumidor final, que pode influenciar diretamente nas decisões corporativas por meio de seu posicionamento de mercado.

Ao realizarmos uma análise inicial do posicionamento estratégico das cinco maiores varejistas de moda do Brasil (Exame, 2016), identificou-se uma postura explícita das duas líderes de mercado – C&A e Lojas Renner – em declarar apoio e metas para transicionar seus negócios para o modelo circular. Por outro lado, as outras 3 líderes do mercado – Riachuelo, Casas Pernambucanas e Lojas Marisa – não mencionam diretamente o conceito ou a atuação em prol de uma EC entre suas ações sustentáveis.

Entretanto, cabe ressaltar que 99% dos estabelecimentos comerciais brasileiros são micro e pequenas empresas (Sebrae, 2019), o que torna a compreensão de como organizações empresariais de menor porte estão incorporando o conceito em seus negócios seja mais relevante. Em especial, porque as ações de empresas de menor porte têm menor visibilidade pública ainda que, em seu conjunto, possuam um impacto sócio, econômico e ambiental bastante significativo.

Neste sentido, em paralelo à discussão, percebe-se um aumento no número de novos negócios que já nascem com uma proposta sustentável no setor da moda (Página 22 ON, 2017),

incorporando princípios da EC, ainda que não utilizem nomeadamente o conceito. Novos modelos de negócio podem, mais facilmente, mudar a percepção das roupas como item descartável para um produto durável (EMF, 2017).

Desta forma, o presente trabalho visa a compreender como as práticas de circularidade estão sendo aplicadas nos negócios, a partir da atuação de micro e pequenas empresas do setor do varejo de moda com ações em sustentabilidade, independente de declararem ou não compromisso público com a transição para uma EC. Assim, a pergunta de pesquisa deste estudo é: Como a Economia Circular é incorporada ao modelo de negócio de micro e pequenas empresas do varejo de moda?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo geral compreender como as práticas da Economia Circular são inseridas nos modelos de negócio de micro e pequenas empresas do varejo de moda brasileiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar dos padrões de modelos de negócios circulares de micro e pequenas empresas no varejo de moda;
- Compreender os facilitadores para a inserção das práticas de circularidade por micro e pequenas empresas em modelos de negócio no setor do varejo de moda;
- Compreender as barreiras enfrentadas por micro e pequenas empresas para a implementação de modelos de negócio circulares no setor do varejo de moda.

1.3 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Para atingir os objetivos geral e específicos, o presente trabalho adota as seguintes definições operacionais:

- **Economia Circular (EC):** “é um sistema industrial que é restaurativo ou regenerativo por intenção e *design*. Substitui o conceito de final de vida com restauração, muda em direção ao uso de energia renovável, elimina o uso de químicos tóxicos que prejudicam o reuso, e requer a eliminação do desperdício por meio do uso de *design* melhores de materiais, produtos, sistemas e, dentro disso, modelos de negócios” (EMF, 2013, p. 7).
- **Modelos de Negócios:** “descreve o *design* ou arquitetura dos mecanismos de criação, captura e entrega de valor que são por ele empregados” (Teece, 2010, p.172) e “articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente, e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que entrega o valor” (Teece, 2010, p. 179).
- **Varejistas de Moda:** empresas que “comercializam no Brasil itens de vestuário, calçados, bolsas, acessórios, além de artigos têxteis para o lar” (Associação Brasileira de Varejo Têxtil [ABVTEX], 2019), podendo atuar também em outros elos da cadeia produtiva, como a própria manufatura (ou *design* de serviços, se for o caso). Ressalta-se que tal entendimento está alinhado à definição utilizada para a categoria *Clothing and Footwear Specialist Retailers* da Euromonitor International (2019).

1.4 JUSTIFICATIVA

No Brasil, nota-se uma maior participação do tema da sustentabilidade em eventos setoriais da moda, como o *Latam Retail Show* em 2017, a *Fashion Week* em 2018 e 2019 e a *Brasil Eco-Fashion Week* em 2018. Essas ações abordaram, de alguma forma, a EC. A ABVTEX, por sua vez, se posiciona e define a valorização da sustentabilidade como pilar estratégico da Associação, sem, no entanto, mencionar diretamente incentivos à transição para uma Economia Circular no setor (ABVTEX, 2017).

Assumindo-se que o modelo de economia linear impõe riscos ao desenvolvimento sustentável e à manutenção das futuras gerações, torna-se imprescindível viabilizar caminhos para a transição de novas formas de geração de valor que congreguem a perspectiva econômica, social e ambiental. As várias iniciativas de promoção e aceleração para transição da EC mencionadas anteriormente indicam que o tema está em debate na sociedade, justificando sua cobertura neste estudo. Adicionalmente, a própria lacuna institucional existente no Brasil reforça a necessidade de mais investigações, em especial pela fragilidade de iniciativas nacionais para gestão pós-consumo de produtos têxteis.

Diante do lançamento, em 2015, do Programa *Circular Economy 100* (CE100) Brasil pela EMF para apoio a empresas que identificaram oportunidades para EC no mercado, há espaço para investigar como as firmas incorporam o conceito. Desde o início, o projeto envolve vários setores e conta com grandes empresas, visando levar e trocar conhecimentos entre as organizações-membros para superação de desafios relacionados à transição para a EC de maneira conjunta (EMF, 2015).

Em termos de literatura acadêmica, verifica-se um crescimento de estudos sobre modelos de negócios circulares nos campos de *management* e estratégia sob diferentes abordagens (Linder & Williander, 2017; Lewandowski, 2016; Bocken et al., 2016). De toda a produção sobre o tema, mais de 65% dos artigos foram produzidos nos últimos três anos (Homrich et al., 2017). Como não há consenso acerca de uma definição única para Economia Circular, especialmente no que tange a modelos de negócio, a proposta deste trabalho não é criar teoria. O presente estudo visa, então, explorar as definições e características encontradas na literatura com o objetivo de "expandir" a compreensão da teoria existente sobre EC e sob a ótica do setor varejista de moda. Além disso, o estudo contribui com a academia ao reduzir o gap da literatura sobre negócios circulares a partir da apresentação das práticas e implicações de um negócio circular.

Nesse sentido, o comércio varejista pode ser um importante ator na disseminação do conceito e no estímulo às práticas de consumo sustentável. Isso se dá não apenas por sua característica de elo principal entre consumidor e fornecedor, como também pela sua capilaridade e pelo impacto no setor produtivo. Por outro lado, e com base no entendimento de que modelos de negócios e consumidores são os principais habilitadores da Economia Circular (Kirchherr et al., 2017), opta-se por estudar modelos de negócio de varejistas porque: 1) dentro da cadeia produtiva, estes são os atores com maior contato direto com consumidores; 2) em decorrência desta proximidade, varejistas são influenciados diretamente pelo comportamento do consumidor, precisando adequar-se mais rapidamente às demandas de consumo.

Para enriquecer o estudo, priorizam-se empresas que, além do canal direto de venda ao consumidor (varejistas), também atuam em outros elos da cadeia de produção (como, por exemplo, manufatura). Ao fazer isso, amplia-se o olhar para toda a cadeia, sem, no entanto, objetivar a análise das relações entre os diferentes atores da cadeia produtiva da moda.

Cabe lembrar, ainda, que o setor varejista é um grande empregador de mão-de-obra. Segundo a Pesquisa Anual do Comércio (PAC) do IBGE de 2013 (Sociedade Brasileira do Varejo de Consumo [SBVC], 2015), o varejo emprega 19,1% da força de trabalho brasileira (9,2 milhões de vagas). Dentre os 8 segmentos que compõem o setor, o mais representativo é o

de tecidos, vestuário e calçados (18% do total), seguido pelo de produtos alimentícios, bebidas e fumo (16%).

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

As próximas seções deste estudo estão organizadas na seguinte ordem: primeiro, a apresentação da revisão teórica com o objetivo de fornecer a base teórica para a pesquisa; na sequência, os aspectos metodológicos relacionados à seleção de casos, coleta de dados e análise; posteriormente, a apresentação de cada caso estudado; em seguida, a discussão dos resultados; e, por fim, o capítulo de conclusão, com as limitações e futuros estudos recomendados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Com base nos objetivos de pesquisa propostos, a revisão de literatura desta dissertação está apoiada em três conceitos fundamentais para a compreensão do fenômeno: Economia Circular (EC), Modelos de negócios e Modelos de negócios circulares.

2.1 ECONOMIA CIRCULAR (EC)

A discussão do conceito de Economia Circular é emergente nos estudos acadêmicos e no ambiente empresarial. Segundo revisões bibliográficas recentes, nota-se que o volume de artigos publicados sobre o tema apresenta um crescimento de cerca de 100% ao ano no período 2014-2017 e que mais de 90% da produção acadêmica na área foi desenvolvida na última década, o que indica que a EC é um campo de estudo em construção (Geissdoerfer et al., 2017; Homrich et al., 2018; Merli et al., 2018).

O uso original do termo “Economia Circular” é atribuído aos economistas ambientais Pearce e Turner (1989), que investigaram as características lineares e abertas de sistemas econômicos contemporâneos (Geissdoerfer et al., 2017; Ghisellini, Cialani, & Ulgiati, 2016; Su, Heshmati, Geng, & Yu, 2013). No livro *Economics of Natural Resources and the Environment*, os autores criticam outros livros de economia por adicionarem um capítulo sobre como a teoria seria aplicada a questões ambientais: “O perigo desta abordagem é que ela obscurece as formas fundamentais sobre as quais as questões ambientais afetam nosso pensamento econômico” (Pearce & Turner, 1989, p. 29).

O sistema econômico tradicional, composto pelo processo do uso de recursos naturais para produção de mercadorias direcionadas ao consumo, segue uma lógica linear e que não considera os resíduos ou desperdícios que afetam o ambiente no decorrer de seu processo. Neste sentido, a lógica econômica conflita com a Primeira Lei da Termodinâmica, que afirma não ser possível destruir matéria ou energia uma vez que independente da forma de uso do recurso ele deve terminar em algum lugar no meio ambiente (Pearce & Turner, 1989). Esta relação havia sido trabalhada por Boulding (1966) ao argumentar sobre a visão do planeta Terra como uma espaçonave, sendo que a Terra deveria compreendida como um sistema econômico fechado com determinados limites de utilidade.

Por outro lado, a segunda Lei da Termodinâmica, que aborda o fluxo de degradação da matéria e energia acima da capacidade de recuperação natural, também foi apresentada como de grande importância para a compreensão da relação entre as questões ambientais e a economia

por Georgescu-Roegen (1971). No sistema natural, os materiais tendem a ser usados entropicamente, ou seja, se dissipam dentro do sistema econômico. Como atualmente nem todos os componentes dos materiais podem ser reciclados ou dependem de alto custo ou tecnologias que inviabilizam esse processo, uma grande proporção de resíduos depende da capacidade regenerativa do meio ambiente. No entanto, segundo Pearce e Turner (1989):

Desde que descartemos resíduos em quantidades (e qualidades) que são adequadas com a capacidade assimilativa do ambiente, o sistema econômico circular funcionará assim como o sistema natural, embora, naturalmente, ele ainda drenará o estoque de recursos de fontes exaurível. O sistema, portanto, terá um tempo de vida determinado pela disponibilidade de recursos naturais não-renováveis . . . Mas, se descartarmos resíduos de forma a prejudicar a capacidade do meio ambiente absorvê-los, então a função econômica do ambiente como redutor de resíduos será prejudicada. Essencialmente, teremos convertido o que poderia ter sido um recurso renovável em um recurso exaurível. A capacidade assimilativa do ambiente é, portanto, um recurso que é finita. Enquanto mantivermos seus limites, o meio ambiente assimilará os resíduos e, essencialmente, retornará os resíduos para o sistema econômico. (Pearce & Turner, 1989, pp .38-39, traduzido pela autora)

Desta maneira, referenciando os argumentos de Boulding (1966) e de Georgescu-Roegen (1971), a principal proposta de Pearce e Turner (1989) foi ampliar a ideia de relação econômica de *input-output*, por meio da demonstração de que economia e ambiente estão interligados das mais variadas maneiras. Compreende-se então, pela primeira vez, que a mudança de um sistema econômico tradicional *open-ended* para um sistema econômico circular é necessária para que as funções econômicas do ambiente natural persistam (de Jesus, Antunes, Santos, & Mendonça, 2016). Da mesma forma, McDonough e Braungart (2002) questionam a infraestrutura industrial linear focada em produzir e entregar rapidamente e a preços baixos o produto ao cliente sem considerar outros fatores, o que teria resultado em omissões críticas com consequências devastadoras ao ambiente.

A literatura sobre EC também aponta que o conceito não é inteiramente novo uma vez que tem raízes em vários campos de estudos, como Economia, Ecologia, Biologia e Sociologia (D'Amato, Droste, Allen, Kettunen, Lähtinen, Korhonen, Leskinen, Matthies, & Toppinen, 2017; de Jesus et al., 2016; Geissdoerfer et al., 2017; Ghisellini et al., 2016; Homrich et al., 2018; Murray et al., 2017). Além de ter origem no campo de estudo da economia ecológica (Boulding, 1966; Georgescu-Roegen, 1971; Ayres, 1989), o conceito agrega e deriva algumas correntes de pesquisa do último século, em especial a ecologia industrial (Graedel & Allenby, 1995), *cradle-to-cradle design* (McDonough & Braungart, 2002), produção limpa (Ghisellini et al., 2016; Lieder & Rashid, 2016), sistema produto- serviço (Tukker, 2015), ecoeficiência (Haas et al., 2015), Biomimética (Benyus, 2002), economia de performance (Stahel, 2010;

EMF, 2013), entre outros (Geissdoerfer et al., 2017; Homrich et al., 2018; Merli et al., 2018; Murray et al., 2017; Prieto-Sandoval, Jaca, & Ormazabal, 2018; EMF, 2013).

Nessa linha, a bibliometria conduzida por Homrich et al. (2018) sistematiza diferentes estudos que vinculam o conceito de EC a diferentes correntes de pensamento (Quadro 1). Por este motivo, o termo é também caracterizado pelos autores como um *umbrella concept* (Homrich et al., 2018), ou seja, um agregador de múltiplas concepções.

Quadro 1 - Correntes de pensamento identificadas como raízes da Economia Circular

Correntes de Pensamento	Definições	Fonte
<i>Cradle-to-cradle</i>	Produtos desenhados para regenerar o ecossistema, tais como nutrientes, componentes e materiais em um ciclo de material 100% fechado.	McDonough & Braungart (2002)
Ecologia Industrial	Padrões cíclicos de uso de recursos observados no ecossistema biológico são usados como um modelo para o <i>design</i> de ecossistemas industriais maduros, dos quais a produtividade depende menos de extração de recursos e emissão de resíduos.	Graedel & Allenby (1995)
Biomimética	<i>Designers</i> são inspirados diretamente por organismos, processos biológicos e ecossistemas.	Benyus (2002)
Leis da Ecologia	Quatro: (i) tudo está conectado a todo o resto; (ii) tudo deve ir a algum lugar; (iii) a natureza sabe o melhor; (iv) não há “almoço grátis”.	Commoner (1971)
Economia de Performance	Permite empreendedores alcançarem alta competitividade com uma grande redução no consumo de recursos e sem uma externalização de custos de resíduos e de risco.	Stahel (2010)
<i>Blue Economy</i>	A necessidade de encontrar uma forma de atender as necessidades básicas do planeta e todos seus habitantes na Terra.	Pauli (2010)
Design Regenerativo	Significa substituir o sistema linear atual de fluxos de transferência por fluxos cíclicos nas fontes, centros de consumos e no descarte.	Lyle (1996)
Permacultura	É um sistema evolucionário integrado de plantas e espécies animais perenes úteis para o homem; é um ecossistema agrícola completo.	Mollison & Holmgreen (1978)
Capitalismo Natural	Uma abordagem que protege a biosfera e melhora os rendimentos e a competitividade. Algumas mudanças em como operar negócios, baseada no avanço de técnicas que tornam recursos mais produtivos, pode trazer ótimos benefícios para as gerações atuais e futuras.	Lovins et al. (1989)
Metabolismo Industrial, Simbiose Industrial e EcoParks	O uso de matéria e energia no sistema econômico mostra certos paralelos com o uso de matéria e energia por organismos biológicos e ecossistemas. Simbiose industrial é uma fusão de duas ou mais indústrias diferentes, onde cada indústria tenta encontrar um acesso ótimo aos componentes e elementos materiais.	Ayres (1969); Renner (1947)

Fonte: adaptado e traduzido de Homrich et al. (2018, pp. 4-5) pela autora.

Há também referências que vinculam a Economia Circular à Teoria Geral dos Sistemas de Von Bertalanffy (Ghisellini et al., 2016), propondo que todos os organismos sejam

considerados como sistemas que possuem como principal característica a relação entre seus componentes. Com base nas ideias de Lazslo e Capra, por abordar o pensamento sistêmico, o aprendizado organizacional e o desenvolvimento humano, a Teoria Geral dos Sistemas considera as premissas consideradas importantes para a EC, segundo Ghisellini et al. (2016).

Uma das influências teóricas mais relevantes para a cunhagem do conceito são provenientes do químico Braungart e do arquiteto McDonough, que publicaram o livro *Cradle-to-cradle* (2002) e desenvolveram o processo de certificação de produtos com o mesmo nome. Segundo eles, empresas deveriam ter produtos e processos alinhados com a mecânica do sistema natural:

- Construções que, como árvores, produzem mais energia que consomem e purificam seu próprio gasto de água;
- Fábricas que produzem efluentes que são bebíveis como água;
- Produtos que, quando sua vida útil acaba, não se tornam desperdício sem utilidade, mas podem ser lançados ao solo para decompor e tornar-se comida para plantas e animais e nutrientes para o solo; ou, alternativamente, podem retornar ao ciclo industrial para fornecer insumos materiais de alta qualidade para novos produtos;
- Bilhões de dólares de valor de material adicional para propostas humanas e naturais a cada ano;
- Transporte que melhora a qualidade de vida enquanto entrega produtos e serviços;
- Um mundo de abundância, não um de limites, poluição e desperdício (McDonough & Braungart, 2002, pp. 91-92, traduzido pela autora).

Neste sentido, os autores argumentam que produtos que não possuem um *design* que, além de as demandas de mercado, não garantam a saúde humana e ecológica são não inteligentes, chamando-os de “grosseiros”. Por exemplo, os autores contestam o porquê do uso do antimônio – metal tóxico que causa câncer em algumas circunstâncias – na produção de roupas de poliéster se ele poderia causar riscos às pessoas ao ser incinerado e liberado no ar, bem como dificultar o processo de compostagem ou reciclagem dos materiais após o uso por combinar diferentes polímeros (McDonough & Braungart, 2002).

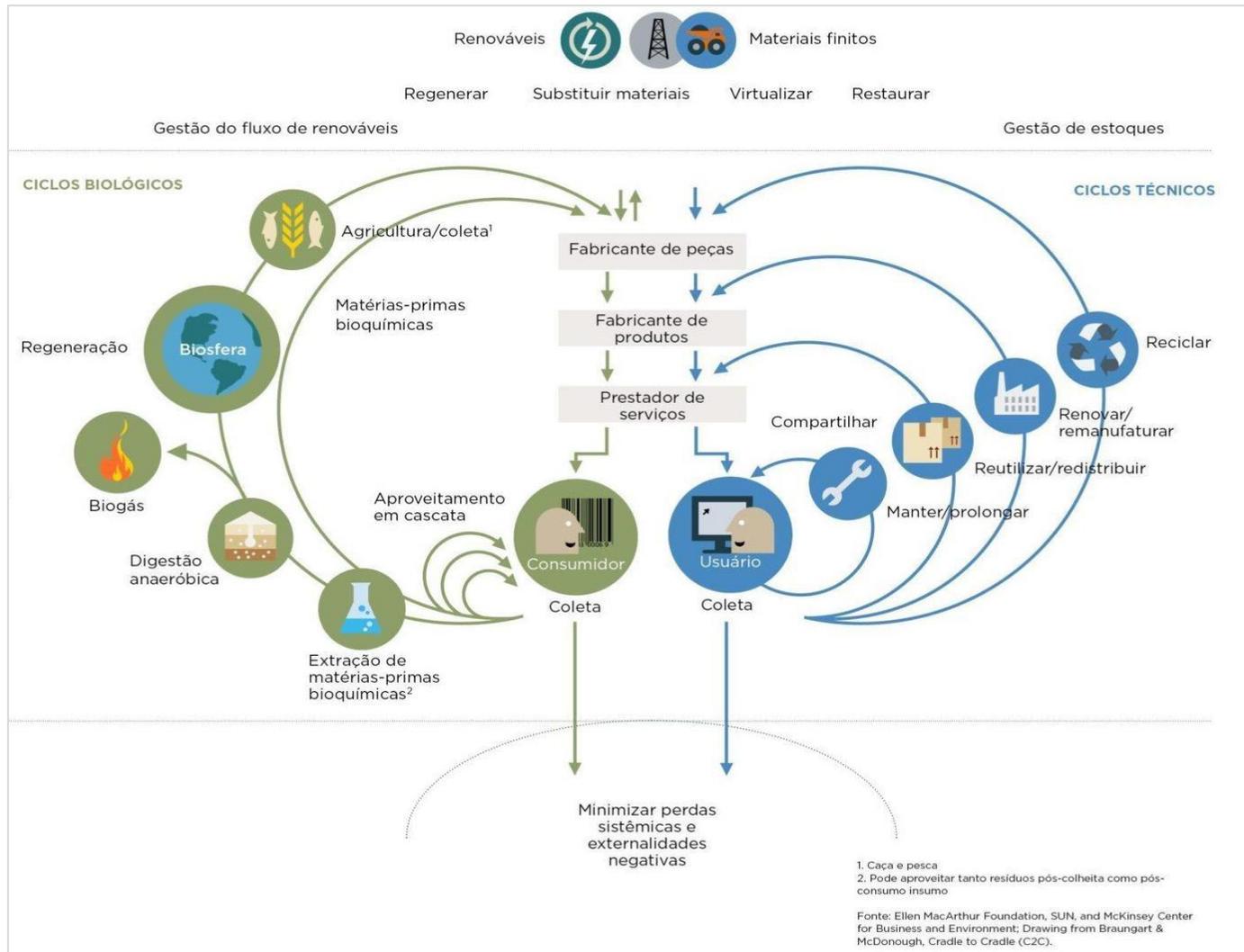
Assim, depreende-se que a ideia central de McDonough e Braungart (2002) é que o *design* inteligente de produtos e processos depende da preservação do potencial de reaproveitamento como matéria de todo material pós-uso, sem prejudicar a saúde ou o ambiente. Isso inclui o cuidado com o descarte e reaproveitamento dos resíduos do produto e seu processo produtivo, bem como o impacto do *design* do produto ou de seu processo nas condições de qualidade de ar no ambiente doméstico – os autores destacam o potencial danificador para a saúde de alguns componentes usados em produtos comuns, como carpetes, adesivos de parede, tintas de parede, materiais de construção, etc. A imensa complexidade e inteligência da atividade natural pode também inspirar a fazer efeitos positivos a partir de nossos negócios ao invés de focar num único fim (McDonough & Braungart, 2002).

Ainda segundo a perspectiva de McDonough e Braungart (2002), todos os materiais podem ser categorizados em técnico ou biológico, com este sendo útil para a biosfera, enquanto aquele para os sistemas de processos industriais. Tal concepção é reafirmada pela EMF (2013a), conforme demonstrado no diagrama sistêmico a seguir (Figura 1), também conhecido como *butterfly* devido à sua configuração. Os focos do modelo são resumidos em três princípios: eliminar resíduos e poluição por princípio; manter produtos em ciclos de uso; e regenerar sistemas naturais (EMF, 2018c).

Um dos pontos mais críticos em relação ao processo produtivo atual, para além do volume de resíduos gerados que terminam em aterros sanitários ou mesmo lixões, é que grande parte dos produtos misturam materiais técnicos e biológicos. Isto inviabiliza a recuperação destes produtos após seu uso, como por exemplo sapatos de couro, bem como expele componentes tóxicos à saúde e ao meio ambiente em caso de incineração ou compostagem (McDonough & Braungart, 2002).

Para tanto, McDonough e Braungart (2002) conceituam o termo “eco-efetividade”, no qual o comércio é visualizado como uma máquina de mudança, que honra sua função rapidamente e produtividade, além de considerar preocupações ambientais sociais e culturais visando à manutenção dos valores naturais e humanos para as próximas gerações. Segundo os autores, entre as estratégias em direção à eco-efetividade estariam: identificação e eliminação dos materiais tóxicos ou substâncias perigosas do *design* de produto; escolha de materiais com base na inteligência ecológica; identificação de materiais que precisam de determinados cuidados em seu uso; e, por fim, a criatividade na invenção de produtos com mínimo ou zero impacto, ou ainda que atuem como nutritivos ao ambiente (McDonough & Braungart, 2002).

Figura 1 - Diagrama Sistêmico



Fonte: EMF (2018c).

Assim, com o compromisso de neutralizar o desperdício e as externalidades negativas do ciclo de vida do produto e manter sua alta utilidade, de seus componentes e materiais, a ideia de EC propõe um novo modelo de sociedade que utiliza e otimiza recursos, energia e resíduos de forma eficiente (EMF, 2013; Murray et al., 2017). Trata-se de uma transição da Economia Linear – *take, make and dispose* –, pautada na oferta ilimitada de recursos naturais e na capacidade de o ambiente absorver desperdício e poluição infinitamente, para uma *cradle-to-cradle*, na qual a indústria opera sem desperdício e, conseqüentemente, sem prejudicar ao meio ambiente (EMF, 2013).

Estudos indicam que o conceito de EC ainda está em processo de consolidação de definição, fronteiras, princípios e práticas (Geissdoerfer et al., 2017; Kirchherr et al., 2017; Merli et al., 2018). Um dos indicativos é que o esclarecimento do conceito de EC, suas sinergias e limites pode contribuir para suportar sua implementação prática por organizações (D’Amato et al., 2017).

Diante da falta de clareza entre os conceitos de Sustentabilidade e Economia Circular, Geissdoerfer et al. (2017) analisam especificamente a relação entre ambos. Entre as principais similaridades encontradas estão: 1) a inclusão de aspectos não-econômicos na visão de desenvolvimento; 2) os compromissos com a geração futura; 3) a necessidade da cooperação com os *stakeholders*; 4) a importância do papel do setor privado, da regulação e incentivos; e 5) a requisição de uma mudança sistêmica estimuladas por novos *designs* ou modelos de negócios inovadores. Entre as principais diferenças: 1) a percepção de responsabilidade na implementação e alcance dos objetivos – enquanto a responsabilidade é compartilhada na discussão sobre Sustentabilidade, ele recai primeiramente sobre as empresas, reguladores e governos na EC; e 2) a priorização do sistema econômico com benefícios primários ao ambiente e ganhos sociais implícitos pela EC, enquanto que a visão da Sustentabilidade preza pela atuação horizontal no *triple bottom line* (TBL). Apesar de autores tentarem relacionar elementos sociais com a EC, a integração ao conceito ainda não é clara para a maioria dos estudos (Geissdoerfer et al., 2017).

Por sua vez, D’Amato et al. (2017) desenvolvem uma análise comparativa sobre as principais diferenças entre os conceitos de Economia Verde, Economia Circular e Bioeconomia. Uma das contribuições que a bibliometria apresenta é que todos os conceitos têm um único ideal: a reconciliação entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais. Os três componentes são os princípios orientadores do Desenvolvimento Sustentável – termo cunhado no Relatório Nosso Futuro Comum, de 1987, pela WCED – e deveriam ser alcançados simultaneamente (WCED, 1987; Elkington, Hailes, & Makower, 1990).

No entanto, Geissdoerfer et al. (2017) notam que os autores sobre a Economia Circular não consideram essa visão holística das três dimensões de sustentabilidade. Para D'Amato et al. (2017), os estudos anteriores utilizam o conceito de Economia Verde de forma ampla, frequentemente vinculada com elementos da bioeconomia e da circularidade, enquanto que a EC em si estava associada mais comumente com questões de reciclagem, aumento de eficiência no uso dos recursos e inovação tecnológica. Merli et al. (2018) reforçam que a maioria dos estudos acadêmicos iniciais sobre EC tendia a vincular o conceito apenas à vertente ambiental e manter apenas implicitamente as considerações sociais; apenas recentemente emergiria uma abordagem mais compreensiva da Economia Circular ao integrar as três dimensões da sustentabilidade. Contudo, cabe ressaltar que McDonough e Braungart (2002) relacionam desde o início o conceito da circularidade ao *triple bottom line* com sua proposta do tripé de Economia, Equidade e Ecologia. Eles ressaltam, ainda, que os negócios devem usar o TBL como uma ferramenta de *design* estratégico para captar as oportunidades existentes, e não focar no pilar econômico tendo como benefícios residuais impactos positivos nas áreas social e ambiental.

Apesar de não haver um consenso sobre o conceito na academia, uma provável primeira definição (Lewandowski, 2016) e a mais renomada (Geissdoerfer et al., 2017) para EC é aquela cunhada pela EMF:

Um sistema industrial que é restaurativo ou regenerativo por intenção e *design*. Ela substitui o conceito de final de vida com restauração, muda em direção ao uso de energia renovável, elimina o uso de químicos tóxicos que prejudicam o reuso, e requer a eliminação do desperdício por meio do uso de *design* melhores de materiais, produtos, sistemas e, dentro disso, modelos de negócios. (EMF, 2013, p. 7, traduzido pela autora)

Smol, Kulczycka e Avdiushchenko (2017) reforçam que, embora o conceito de Economia Circular seja relativamente novo, a ideia por trás do mesmo já existe há bastante tempo e as concepções que o sustentam são opostas a um modelo linear, baseando-se na concepção de “circuitos fechados” iguais aos existentes no ciclo de vida biológico. Nesse sentido, Murray et al. (2017) apontam que a palavra “circular” carrega duas ideias fundamentais: a primeira, em termos econômicos, de não agressão e não prejuízo ao ambiente; e a segunda, de significado descritivo, relacionada ao próprio conceito de “ciclo”.

Alguns estudos se dedicaram a realizar uma análise sistemática e ampla na literatura sobre o atual entendimento do conceito de EC (Homrich et al., 2018; Kirchherr et al., 2017; Prieto-Sandoval et al., 2018) e a consideram EC como sendo:

Um sistema econômico que é baseado em modelos de negócios que substituem o conceito de ‘fim de vida’ com a redução, o uso alternativo, a reciclagem e a recuperação de materiais nos processos de produção, distribuição e consumo, operando, assim, nos níveis micro (produtos, empresas, consumidores), meso (parques eco-industriais) e macro (cidades, regiões, nações, etc.), com os objetivos de atingir o desenvolvimento sustentável, que implica criar qualidade ambiental, prosperidade econômica e equidade social, para beneficiar as gerações atuais e futuras. (Kirchherr et al., 2017, p. 255, traduzido pela autora)

Para chegar a esse entendimento, Kirchherr et al. (2017) reuniram 114 definições presentes em artigos acadêmicos, políticas ou relatórios sobre conceito e a analisaram qualitativamente, por meio de três dimensões principais identificadas:

1. Dimensão - Princípios-chave

- Estrutura dos 4R's - reduzir, reutilizar, reciclar e recuperar – que está presente nas legislações da China e da União Europeia sobre Economia Circular;
- Hierarquia do desperdício pautada no conceito de “resíduo é igual comida” de McDonough e Braungart (2002) e que deve haver uma priorização para redução frente aos tipos de ação;
- Perspectiva sistêmica – a transição para a Economia Circular pode ocorrer em três níveis: micro (produtos ou negócios), meso (parques industriais ou setores), ou macro (políticas).

2. Dimensão - Objetivos

- Qualidade ambiental, Prosperidade econômica, e Equidade social - os princípios orientadores do desenvolvimento sustentável;
- Futuras gerações – a característica temporal para concretização destes objetivos.

3. Dimensão - Habilitadores

- Modelos de negócios;
- Consumidores.

Entre os resultados auferidos, Kirchherr et al. (2017) indicaram que 77% dos artigos selecionados não continham uma definição clara sobre EC. Os autores confirmam que o conceito cunhado pela EMF (2013) é o mais amplamente utilizado; apenas outras três definições no estudo foram usadas mais de uma vez: a versão expandida da EMF, a definição de Preston (2012) e a de Li, Bao, Xiu, Yi e Xu (2010). Os principais achados na investigação das definições são: 1) a constatação na ênfase da redução; 2) a existência de “reutilização” e

“reciclagem de materiais” em 30-40% das propostas; 3) a baixa presença da importância da hierarquia do desperdício, da pequena relação com o conceito de desenvolvimento sustentável, em especial das questões sociais e da preocupação com as futuras gerações; e 4) a falta de destaque para os modelos de negócio e consumidores como habilitadores da EC.

Em consonância com Geissdoerfer et al. (2017), na revisão sistemática de literatura conduzida por Prieto-Sandoval et al. (2018), Economia Circular é definida como:

Um sistema que representa a mudança de paradigma no modo como a sociedade humana se relaciona com a natureza e visa prevenir a degradação dos recursos, fechando o ciclo de consumo energético e material, e facilitar o desenvolvimento sustentável por meio de sua implementação nos níveis micro (empresas e consumidores), meso (agentes econômicos integrados em simbiose) e macro (cidades, regiões e governos). Alcançar esse modelo circular requer inovações ambientais cíclicas e regenerativas no modo com que a sociedade legisla, produz e consome. (Prieto-Sandoval et al., 2018, p. 611, traduzido pela autora)

Sob esta ótica, os autores sintetizam que os quatro componentes que deveriam ser incluídos na definição de Economia Circular são: “1) a recirculação de recursos e energia, a redução da demanda de recursos, e a recuperação do valor dos resíduos; 2) uma abordagem *multilevel* – micro, meso e macro; 3) sua importância como um caminho para atingir o desenvolvimento sustentável; e 4) A relação mais próxima com a inovação” (Prieto-Sandoval et al., 2018, p. 10).

Ainda de acordo com Prieto-Sandoval et al. (2018), a implementação da EC requer soluções inovadoras para a legislação, produção e consumo, que podem ser analisadas em seus aspectos regulatórios, de oferta e de demanda. Neste sentido, elaboram um modelo representativo de interrelação entre esses determinantes no momento em que organizações aplicam a EC. O valor criado e oferecido pelas empresas deve responder às demandas de mercado, ou seja, atender às necessidades e expectativas dos consumidores para que sejam viáveis, ao passo que a aceitação do mercado e a introdução de novos modelos de negócios fecham o círculo e motivam mudanças na regulação e políticas em um processo iterativo.

Apesar de não serem mencionados na maior parte das definições sobre Economia Circular, o debate sobre os habilitadores da transição para a EC é relevante tanto para o avanço de políticas públicas como para o envolvimento do setor empresarial. Enquanto que Ghisellini et al. (2016, p. 19) argumentam que “a promoção da responsabilidade do consumidor é essencial” para a Economia Circular, Lewandowski (2016) destaca que os modelos de negócios são amplamente vistos como elemento central da EC. Neste sentido, Brennan, Tennant e Blomsma (2015), bem como a EMF (2013), também destacam que novos modelos de negócio são habilitadores importantes para a transição da Economia Circular.

Dado isso, McDonough e Braungart (2002) consideram que o alcance da EC nas organizações passa por uma trilha que requer inúmeras tentativas e erros. Nesse sentido, os autores identificam cinco princípios orientadores que *designers* inovadores e líderes empresariais poderiam usar para uma transição bem-sucedida à Economia Circular:

- Declaração de suas intenções: comprometimento com um novo paradigma, ao invés de realizarem ações para melhorar o que existe. Tal comprometimento deve ser visualizado não em termos materiais, mas também nos valores da organização;
- Restauração: empenho por um crescimento bom de múltiplas formas ao ambiente e não apenas pelo econômico;
- Prontidão para inovar mais: atenção aos sinais de dentro e fora da companhia, da comunidade, do ambiente e do mundo em geral;
- Entendimento e preparação para a curva de aprendizado: reconhecimento de que toda mudança é difícil, bagunçada e requer investimentos em tempo e material extra; todo *design* inovador tem um tempo para evoluir;
- Exercer responsabilidade inter-geracional: o pagamento das dívidas contraídas, deve ser feito pela própria pessoa e não as que o sucedem (McDonough & Braungart, 2002, pp. 181-186).

Neste sentido, para atender às premissas norteadoras, também se destaca a importância do desenvolvimento de tecnologias modernas e inovadoras para recuperação e transformação de materiais valiosos. A necessidade de um desenvolvimento tecnológico atrelado a aspectos ambientais torna a relação entre Economia Circular e eco-inovação muito próxima. Um exemplo disso é a política de transição para uma EC planejada pela União Europeia, que fomenta o desenvolvimento de eco-inovação nos níveis macro, meso e micro (Smol et al., 2017).

Cabe lembrar que a Economia Circular carrega consigo perspectivas inter e transdisciplinares, o que requer pensamento sistêmico para ser aplicada à implementação de negócios sustentáveis (Murray et al., 2017). Tais plataformas apresentam o potencial de conduzir a criação de valor dentro do contexto da EC a partir de quatro fontes de poder: o do círculo interior (menor custo na produção); o de circular por mais tempo (prolongamento da vida útil dos produtos); o da cascata de uso (recursos desperdiçados ainda podem ser aproveitados); e o dos círculos puros (as fontes de materiais permanecem descontaminadas, melhorando assim eficiência de redistribuição e produtividade material) (EMF, 2013, p. 14).

Diversos estudos tiveram como foco a identificação de potenciais facilitadores e barreiras da implementação da EC, como, por exemplo, Govindan e Hasanagic (2018), que realizaram uma revisão sistemática da literatura para apresentar o estado da arte dos fatores que influenciam a sua implementação na cadeia de suprimentos. Uma das principais contribuições do trabalho foi apresentar um *framework* para os grupos de barreiras e facilidades a partir de múltiplas perspectivas: governamental, organizacional, dos fornecedores ou consumidores.

Nota-se que os principais facilitadores da perspectiva organizacional são relacionados a fatores políticos e econômicos, como a existência de leis ou a geração de receitas adicionais; e ao desenvolvimento de produto, a exemplo do aumento da eficiência no uso de recursos ou o valor pela qualidade. O Quadro 2 reúne os facilitadores da EC de acordo com a perspectiva organizacional.

Quadro 2 - Facilitadores da Economia Circular na perspectiva organizacional

Facilitador	Descrição	Tipo
Político e Econômico: Alinhamento com as leis e políticas de gestão de resíduos	“Governos em diferentes países têm leis para promover a produção limpa e a gestão do final da vida, visando garantir recursos, saúde e segurança. Porém, estas políticas agem como facilitadores mandatórios para muitas organizações em contexto de desenvolvimento”.	Externo
Político e Econômico: Crescimento econômico ao implementar a EC na cadeia de suprimentos	“Implementar economia circular na cadeia de suprimentos poderia aumentar a geração de receitas a longo prazo por meio de atividades efetivas de reciclagem e remanufatura”.	Interno
Sociedade: Potencial de criação de trabalho na cadeia de suprimentos	“Economia circular contribuirá para aumentar o emprego local, especialmente nos níveis de entrada”.	Interno
Desenvolvimento de Produto: Melhorar a eficiência do uso de materiais e energia na cadeia de suprimentos	“Usar economia circular como uma estratégia melhora a eficiência no uso de materiais e energia”.	Interno
Desenvolvimento de Produto: Aumentar o valor do produto pelo aumento da qualidade	“Produtos desenvolvidos desta maneira terão um tempo de vida maior e automaticamente aumentarão seu valor”.	Interno

Fonte: adaptado e traduzido de Govindan e Hasanagic (2018) pela autora.

Por outro lado, no Quadro 3, são destacadas as barreiras para a implementação da EC pela perspectiva organizacional. As principais categorias são a de questões econômicas, como o estabelecimento dos custos corretos dos produtos ou seu alto custo de suprimentos *versus* a expectativa de retorno a curto prazo; e a de questões tecnológicas, que vão desde o acesso a informações ou seu rastreamento bem como as dificuldades de manutenção da qualidade de produtos remanufaturados.

Quadro 3 - Barreiras para a Economia Circular na perspectiva organizacional

Barreiras (Questões)	Descrição	Tipo
Governamentais: Falta de um sistema padrão para indicadores de performance para mensurar EC na cadeia de suprimentos.	“Falta de um sistema padrão para avaliação de performance”.	Interno
Econômicas: Dificuldades em estabelecer o preço correto dos produtos na cadeia de suprimento.	“Ter o preço correto. É difícil determinar o custo correto dos recursos”.	Interno
Econômicas: Principais custos iniciais de investimento geral na cadeia de suprimentos ao implementar EC.	“A implementação da economia circular na cadeia de suprimentos resulta no redesenho do chão de fábrica e da unidade de produção, incluindo treinamento, construção, tecnologia e assim por diante. Este processo inicial parece um trabalho difícil para as PME e as micro indústrias”.	Interno
Econômicas: Há altos custos de curto prazo e baixos benefícios econômicos de curto prazo na cadeia de suprimentos.	“Elevados custos a curto prazo e baixos benefícios econômicos a curto prazo são problemas para as empresas”.	Interno
Econômicas: Custos elevados estão relacionados com materiais reciclados na cadeia de suprimentos e, portanto, são frequentemente mais caros do que os produtos virgens no mercado.	“Geralmente, os produtos virgens são mais baratos que os reciclados, por isso, os consumidores costumam se concentrar mais no preço do que em todo o ciclo de vida do produto”.	Interno
Econômicas: Alto custo de compra de materiais ambientalmente corretos pelos fornecedores.	“Alto custo de compra de materiais e embalagens ecologicamente corretos”.	Interno
Econômicas: Custos de produção estão aumentando.	“Custos de produção estão aumentando em economia circular”.	Interno
Tecnológicas: Limitações tecnológicas por rastreamento de materiais reciclados.	“A crescente complexidade dos produtos torna a recuperação e a reutilização eficazes e eficientes de produtos e componentes um enorme desafio”.	Interno
Tecnológicas: Dificuldade para as empresas gerenciarem a qualidade durante o ciclo de vida de um produto.	“Difícil de gerenciar a qualidade do produto durante o ciclo de vida de um produto”.	Interno
Tecnológicas: Manutenção da qualidade dos produtos feitos a partir de materiais recuperados.	“Difícil de gerenciar a qualidade dos produtos feitos a partir de materiais recuperados”.	Interno
Tecnológicas: Desafios de <i>design</i> para produtos duráveis, reutilização e recuperação.	“Desafios de <i>design</i> para produtos duráveis, reutilização e recuperação”.	Interno

Barreiras (Questões)	Descrição	Tipo
Tecnológicas: Desafios para o retorno seguro para a biosfera.	“Desafios para separar materiais. A tecnologia de como retornar à biosfera com segurança ou a uma cascata de usos subsequentes é necessária (Bio refinaria)”.	Interno
Tecnológicas: Tomada de decisão certa em cadeia de suprimentos para implementar o EC da maneira mais eficiente.	“A tomada de decisão sobre tecnologias, práticas e atores eficazes pode melhorar as chances de implementação do EC na cadeia de suprimentos”.	Interno
Tecnológicas: Informações precisas sobre materiais / rastreamento na cadeia de suprimentos para reciclagem não estão disponíveis.	“Informações precisas não estão disponíveis para tomadores de decisão, ou não são fornecidas em tempo hábil”.	Interno
Conhecimento e habilidades: Falta de habilidades dos funcionários em Economia Circular.	“As empresas não têm as habilidades para implementar a economia circular em suas cadeias de suprimentos”.	Interno
Gestão: Liderança e gestão deficientes em direção a EC na cadeia de suprimentos.	“Liderança e gestão deficientes aumentam as chances de falta de interesse na implementação da economia circular. Por exemplo, quase 70% das empresas não adotaram auditoria de produção mais limpa e 93% não estabeleceram um departamento especial de gerenciamento de economia circular. Compromisso limitado da alta administração e apoio a iniciativas de sustentabilidade (Liu & Bai, 2014)”.	Interno
Gestão: Maior prioridade de outros problemas ou requisitos na cadeia de suprimentos.	“Maior prioridade de outros problemas ou requisitos, por exemplo: expansão da produção / participação de mercado pela administração”.	Interno
Gestão: Estrutura organizacional dificulta a implementação da EC na cadeia de suprimentos.	“As estruturas organizacionais da empresa, como uma burocracia ineficiente, são uma barreira”.	Interno
Culturais e sociais: Falta de entusiasmo para com EC na cadeia de suprimentos.	“Pesquisas mostram que quase 90% das indústrias não têm o bom relacionamento dentro dos parques industriais e outras indústrias vizinhas para estabelecer cadeias eco- industriais. As tecnologias lineares estão profundamente enraizadas”.	Interno
Mercado: Desafios para mecanismo de devolução de outras empresas.	“Existem desafios para desenvolver um mecanismo de devolução de outras empresas”.	Interno
Mercado: A remanufatura é um procedimento de trabalho intensivo.	“O planejamento do processo de remanufatura é tradicionalmente altamente dependente de experiências e conhecimentos”.	Interno

Fonte: adaptado e traduzido de Govindan e Hasanagic (2018) pela autora.

2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS

O tema “modelo de negócio” é de grande importância para administradores e gestores, uma vez que a escolha do modelo de negócio é vista como um componente crítico de sucesso para as organizações. Na literatura acadêmica, o tema vem ganhando espaço nos últimos anos. Pouco discutido antes de 2010, o lançamento de uma edição especial pela *Long Range Planning* (LRP) (Baden-Fuller, Demil, Lecoq, & MacMillan, 2010) contribuiu para aumentar a atenção sobre o tema, em linha com o crescimento de sua influência na prática organizacional. Outras duas edições especiais lançadas em 2013 pela LRP e pela *Strategic Organization* também colocaram luz sob modelo de negócio. Iniciativas como essas auxiliam no desenvolvimento de uma agenda para o objeto em questão e colaboraram para ampliar a discussão, favorecendo o desenvolvimento teórico do conceito e a legitimidade de novos estudos.

A origem da discussão sobre modelo de negócio remonta ao surgimento de *e-business* e ao desenvolvimento de novas tecnologias e comunicações de uma forma mais ampla (Amit & Zott, 2001; Baden-Fuller et al., 2010; Baden-Fuller & Morgan, 2010; Teece, 2010). Por outro lado, outros aspectos que impulsionaram o desenvolvimento de modelos de negócios remetem às demandas emergentes da economia (como, por exemplo, *outsourcing* e *offshoring* de muitas atividades, reestruturação da indústria financeira de serviços, etc.), seus mercados e consumidores que, com novas necessidades, abrem espaço para novos modelos de negócio (Baden-Fuller et al., 2010; Teece, 2010).

Na perspectiva de origem em *e-business*, um trabalho relevante é o de Amit e Zott (2001), no qual os autores identificam as fontes de criação de valor em negócios conduzidos pela internet. Uma das suas grandes contribuições é estabelecer a definição da criação de valor como um importante antecedente de modelo de negócio, o que mais tarde seria explorado por diversos pesquisadores. Para tanto, os autores revisam as diferentes abordagens na literatura sobre criação de valor: estrutura de cadeia de valor (Porter, 1985), teoria da destruição criativa (Schumpeter, 1942), visão baseada em recursos da firma (Barney, 1991), teoria de redes estratégicas (Dyer & Singh, 1998), e teoria de custos de transação (Williamson, 1975).

Através da análise de 59 *e-business*, Amit e Zott (2001) observam que a criação de valor vai além do valor realizado através da configuração da cadeia de valor (Porter, 1985), da formação de redes estratégicas entre firmas (Dyer & Singh, 1975) e do uso de competências específicas da firma, sugerindo assim que essas todas perspectivas isoladas seriam limitadas para a real compreensão da criação de valor. Dessa forma, as teorias convencionais de criação

de valor são desafiadas pela sua não adaptação a mercados virtuais, nos quais as transações de *e-business* ocorrem (Amit & Zott, 2001).

Amit e Zott (2001) argumentam que os quatro *drivers* de valor em *e-business* são: novidade, *lock-in*, complementariedade e eficiência. Portanto, já em 2001, os autores sugerem que nenhuma das teorias existentes era capaz de explicar, por completo, o potencial de criação de valor de um *e-business*. Eles propõem que o construto “modelo de negócio” seja algo unificador na captura de múltiplas fontes de criação de valor. Assim, chegam a um conceito de modelo de negócio que “corresponde ao *design* de conteúdo, estrutura e governança de uma transação para criação de valor por meio da exploração de oportunidades de negócios” (Amit & Zott, 2001, p. 511).

O trabalho de 2001 é importante devido à ótica de análise de *e-business*, por uma das primeiras definições do que é modelo de negócio, que é visto como um conceito agregador. Percebe-se que a contribuição dos autores em trazer uma abordagem integrativa é de alguma forma restrita a apenas um dos componentes de modelo de negócio, a saber criação de valor. Além de eles se apropriarem do melhor ponto de cada uma, também estão preocupados em propor uma unidade de análise para a criação de valor em *e-business*, a saber o próprio modelo de negócio.

O termo “fonte de criação de valor” se refere a qualquer fator que aumente o total de valor criado por um *e-business*. Esse valor é a soma de todos os valores que podem ser apropriados pelos participantes nas transações de *e-business* (Amit & Zott, 2001). Os autores estendem isso para a questão do modelo de negócio, sugerindo que o valor total criado através do modelo de negócio equivale à soma dos valores apropriados por todos os participantes daquele modelo de negócio, e através de todas as transações que o próprio modelo de negócio viabiliza. Em 2001, quando a perspectiva de modelo de negócio era praticamente ausente da literatura acadêmica, os autores inauguram a discussão de valor e oferecem um *framework* para modelo de negócio, embora apenas relacionado à modelo de valor. Para eles, modelos de negócio permeiam as fronteiras de indústria e firma, e por isso não podem ser vistos através de uma perspectiva exclusiva de firma.

Shafer, Smith e Linder (2005) fazem uma revisão do tema e ampliam o trabalho de Amit e Zott (2001), tratando não somente de escolhas estratégicas, rede de valor e criação de valor, como incluindo a dimensão de captura de valor. Assim, propõem que a base para um modelo de negócio seja tanto a criação, quanto a captura de valor (Shafer et al., 2005). Nota-se, novamente, o valor como um antecedente para modelo de negócio, mas agora sob uma forma mais ampla, pois não é apenas questão de criação, e sim de captura. Ademais, a criação e captura

de valor precisam ser compreendidas na perspectiva de rede de valor, por isso, o papel que a firma escolhe desempenhar junto à sua rede de valor é um componente importante em seu modelo de negócio.

Assim, em consonância com a percepção de Teece (2010), o conceito de modelo de negócio não encontra sustentação teórica nem na economia (preocupada com explicações para as trocas entre produtos tangíveis) e nem nos estudos da administração de negócios. Segundo o autor, “enquanto modelos de negócios não encontram espaço na teoria econômica, eles também não encontram um lugar de destaque entre os estudos organizacionais, estratégicos e de marketing” (Teece, 2010, p. 175). Dessa forma, as abordagens tradicionais econômicas não se preocupam com a proposição de valor a consumidores e nem com os mecanismos de captura de valor da empresa, enquanto que os consumidores querem soluções para suas necessidades percebidas (Teece, 2010).

Outra contribuição de Shafer et al. (2005) é a ampliação da noção de modelo de negócio para além da internet, ao argumentarem que “modelos de negócio, na verdade, desempenham um papel positivo e poderoso na administração corporativa como um todo” (Shafer et al., 2005, p. 200). Na ocasião, os autores encontraram 12 definições de modelos de negócios na literatura, que os levaram a identificar 42 componentes de modelos de negócios, corroborando, assim, uma visão fragmentada do tema. Baseado nesta análise, Shafer et al. (2005) propuseram os quatro componentes iniciais e cunham uma definição própria: “modelo de negócio é uma representação da lógica central e de escolhas estratégicas básicas da firma para a criação e captura de valor dentro de uma rede de valor” (Shafer et al., 2005, p. 202). Portanto, o modelo de negócio é algo que explica o negócio como ele é e não como ele deveria ser. Os autores reafirmam que a discussão de criação e captura de valor é importante para todo tipo de negócio que visa ao lucro, e não somente ao *e-business*.

Tanto Shafer et al. (2005), quanto Teece (2010) e Casadesus-Masanell e Ricart (2010) salientam que o modelo de negócio não é a estratégia da empresa em si. Segundo Mintzberg (1994), a estratégia pode ser vista por pelo menos quatro formas distintas: como um padrão, um plano, uma posição ou uma perspectiva. Normalmente vinculados a um padrão de tomada de decisão, os modelos de negócio não se referem propriamente a esse padrão de escolhas da firma, mas, por sua vez, refletem as escolhas estratégicas da firma e suas implicações operacionais. Dessa maneira, os modelos de negócio, ao incorporarem um conjunto de escolhas, “facilitam a análise, o teste e a validação das relações de causa e efeito do fluxo definido pelas escolhas estratégicas” (Shafer et al., 2005, p. 203). No entanto, assim como o processo de escolhas estratégicas é contínuo, testar novos modelos de negócio deveria ser interativo e *on going*

(Shafer et al., 2005). Zott, Amit e Massa (2011) reforçam a diferença de modelo de negócio para estratégia corporativa e destacam que modelos de negócio não: 1) envolvem um mecanismo linear para a criação de valor de fornecedores para a firma e seus consumidores; e nem 2) podem ser reduzidos a questões internas organizacionais da firma (por exemplo, mecanismos de controle, sistemas de incentivo, etc.).

Ainda sob a ótica de criação de valor, Casadesus-Masanell e Ricart (2010) trabalham o modelo de negócio vinculado ao conceito de estratégia e tática, diferenciando-os. Ao fazerem isso, expandem Shafer et al. (2005) e Teece (2010) e evidenciam que: 1) estratégia refere-se às escolhas do modelo de negócio feitas pela firma para competir no mercado; 2) tática pressupõe escolhas residuais disponíveis para uma firma em virtude do modelo de negócio que esta escolhe usar. Destarte, os autores relacionam o conceito de modelo de negócio a dois estágios diferentes da firma, reforçando a ideia de que modelos de negócio são compostos por três tipos de escolhas: políticas, de ativos ou estruturas de governança (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

Outra visão ampliada de valor é proposta por Teece (2010), quem argumenta que, uma vez que um negócio é estabelecido, ele implícita ou explicitamente emprega um modelo de negócio específico que “descreve o *design* ou arquitetura dos mecanismos de criação, captura e entrega de valor que são por ele empregados” (Teece, 2010, p. 172). Desta forma, o autor vincula a essência de um modelo de negócio à criação e entrega de valor a consumidores que, ao atrair os clientes a pagar por aquele valor, pode capturar o valor de sua operação convertendo-o em lucro. Ademais, o modelo de negócio articula os elementos essenciais de suporte a uma proposta de valor para o cliente, bem como para a manutenção da empresa que entrega o valor. Em suma, a entrega de valor ao consumidor e a captura desse valor ao se fazer isso são questões-chave na elaboração do modelo de negócio, não podendo ser analisadas isoladamente (Teece, 2010).

Como fruto de uma ampla revisão bibliográfica, Zott, Amit e Massa (2011) também exploram a origem do conceito de modelo de negócio e percebem que a literatura vem sendo desenvolvida em silos, dificultando assim o avanço teórico. As três principais vertentes identificadas para a fragmentação da literatura são: 1) a perspectiva de *e-business* e de uso da tecnologia da informação; 2) a abordagem voltada para questões estratégicas como criação de valor, vantagem competitiva e *performance*; e 3) a ótica de inovação e gestão tecnológica (Zott, Amit, & Massa, 2011). Por outro lado, também existem pontos de convergência, como o fato de modelo de negócio ser alçado a uma nova unidade de análise, a ênfase a uma abordagem holística e no nível sistêmico, a importância das atividades da firma na conceitualização de

modelo de negócio, e a investigação de como o valor é criado e não apenas capturado (Zott, Amit, & Massa, 2011).

Outra contribuição de Teece (2010) se dá na avaliação de criação de modelos sustentáveis, no sentido de sua sobrevivência no mercado. Para o autor, modelos de negócio são centrados em consumidores e não garantem por si só vantagem competitiva; uma vez implementados e compartilhados, tornam-se passíveis de rápida replicação pelos competidores. Por consequência disso, os negócios precisam verificar as barreiras de entrada disponíveis e também reavaliar suas proposições de valor constantemente. Assim, Teece (2010) sustenta que “modelos de negócios devem se transformar ao longo do tempo conforme mudanças de mercado, tecnologias e estruturas legais permitirem” (Teece, 2010, p. 177).

Portanto, para Teece (2010), modelos de negócio representariam hipóteses gerenciais sobre: 1) o que os consumidores querem e como eles querem receber isso (criação de valor); 2) como a empresa pode organizar a entrega destas necessidades (entrega de valor); e 3) como a empresa vai receber e lucrar por isso (captura de valor). Segundo o autor, novos modelos de negócio representam soluções provisórias para necessidades de usuários, propostas por empreendedores ou administradores, cumprindo requisitos de qualidade e a preços acessíveis. Logo, seu *design* requer criatividade, noção de competição, dos fornecedores e apresenta um elemento fundamental também citado por Shafer et al. (2005): o da experimentação e aprendizagem.

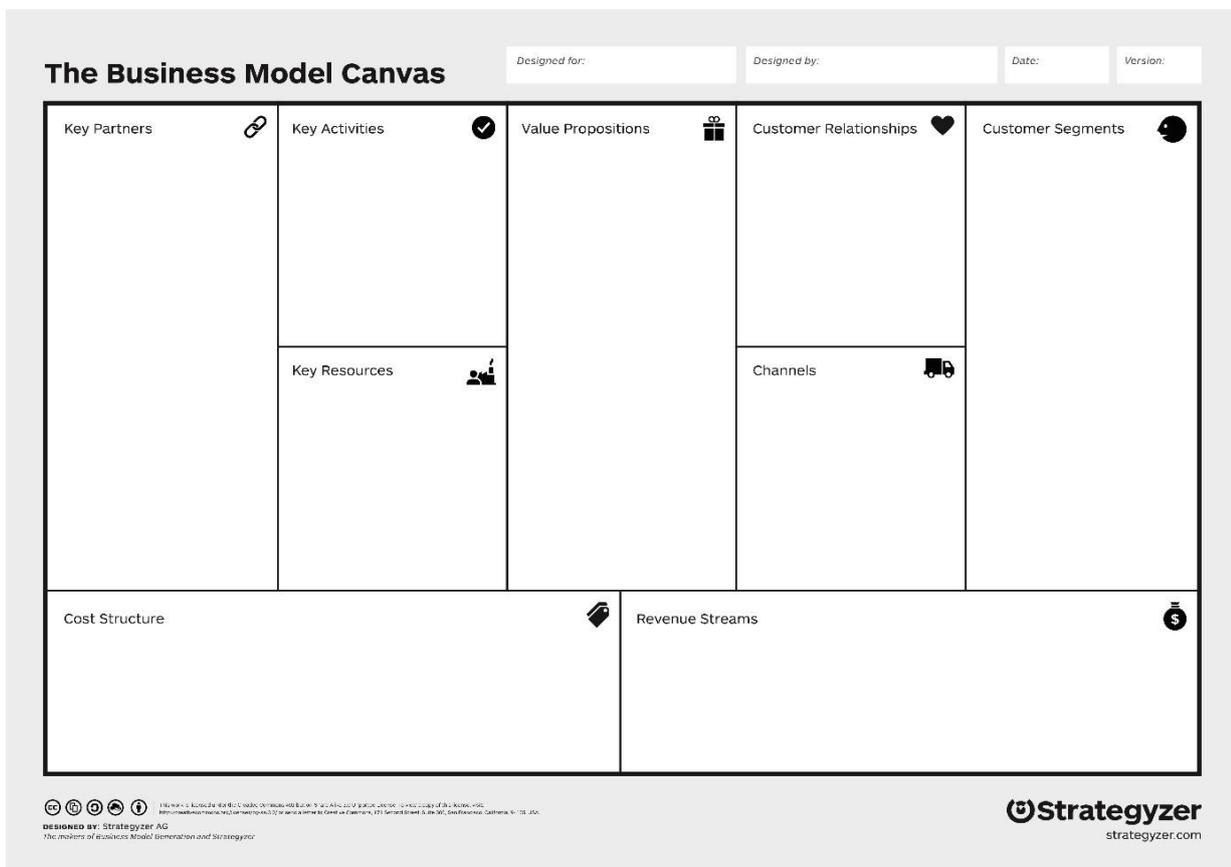
Outra dimensão importante exposta por Teece (2010) é a da inovação. O autor visualiza uma dependência direta entre modelos de negócios e inovações tecnológicas, que “juntas criam tanto a necessidade de trazer novas descobertas ao mercado, quanto a oportunidade de satisfazer as necessidades não atendidas dos consumidores” (Teece, 2010, p. 176). A captura de valor a partir da inovação é um elemento central do *design* de modelo de negócio – inclusive, novos modelos de negócios poderiam representar, por si só, uma forma de inovação, segundo Teece (2010). Para Zott, Amit e Massa (2011), modelos de negócio podem ser um veículo para inovação, bem como estar sujeitos a ela.

Contudo, Teece (2010) salienta que uma mudança tecnológica nem sempre é o gatilho necessário para a concepção de um novo modelo de negócio. Da forma semelhante, para Amit e Zott (2001), tecnologia e combinação de recursos são importantes para inovar na fundação de novos produtos e métodos de produção, porém ela não é o único fator para criar valor.

Por fim, Zott, Amit e Massa (2011) sublinham que os modelos de negócio são definidos de múltiplas maneiras, sendo compreendidos como uma afirmação, descrição, representação, arquitetura, modelo ou ferramenta conceitual, *template* estrutural, método, *framework*, padrão

ou um conjunto. Uma das representações mais utilizadas por acadêmicos e empresas para descrever, desenhar e testar modelos de negócios é o *Business Model Canvas*, desenvolvido por Osterwald e Pigneur (2008) e representado na Figura 2. O quadro visual sintetiza os principais componentes de um negócio por meio de nove blocos: parceiros-chave, atividades-chave, recursos-chave, proposição de valor, relacionamento com cliente, canais, segmentos de clientes, estrutura de custos e fontes de receita.

Figura 2 - Business Model Canvas



Fonte: Strategyzer (2019).

Contudo, grande parte dos trabalhos sobre modelos de negócios ainda são estudados sem uma definição explícita do conceito (Zott, Amit, & Massa, 2011). Para não incorrer no mesmo problema, este trabalho terá como referência a definição de modelo de negócios de Teece (2010), já apresentada anteriormente.

2.3 MODELOS DE NEGÓCIOS CIRCULARES

Apesar da origem em campos de estudos tradicionais, a Economia Circular é vista como um construto recente na literatura acadêmica, assim como modelo de negócio. Neste sentido, no contexto da emergência da discussão sobre sustentabilidade nos negócios, a temática modelo de negócios com foco em sustentabilidade se tornou uma temática de estudo dentro da Economia Circular (Geissdoerfer et al., 2017; Kirchherr et al., 2017; Lewandowski, 2016).

Há uma demanda sobre a melhor compreensão da relação da EC e da Sustentabilidade sobre os modelos de negócios, bem como sobre a cadeia de fornecedores e sistemas de inovação (Geissdoerfer et al., 2017). Uma vez que a implementação da EC requer repensar o *design* de produtos e processos, o desenvolvimento de modelos de negócios é fundamental para a pesquisa no tema porque suporta essa mudança de paradigma (Lewandowski, 2016). Neste sentido, é possível identificar um claro *gap* sobre o tema de modelos de negócios circulares, uma vez que poucos estudos endereçam como modelos de negócio incorporam os conceitos da EC (Ghisellini et al., 2016; Merli et al., 2018).

Apesar de Merli et al. (2018) indicarem que modelos de negócio e gestão é a segunda maior categoria de estudos em EC, os autores também reforçam o interesse da academia em avançar nos estudos sobre as implicações da implementação da Economia Circular. Nessa linha, outros autores, como Urbinati, Chiaroni e Chiesa (2017), destacam a necessidade de estudos sobre como as firmas podem adaptar seus modelos de negócio para o paradigma da EC.

Para Merli et al. (2018), conceito de Economia Circular envolve tanto princípios como estratégias de operacionalização, sendo duas delas as mais frequentemente abordadas pela literatura: 1) as práticas de produção limpa, que também são representadas no modelo *ReSOLVE* desenvolvido pela EMF e 2) os modelos de negócio de fechamento de ciclo de recursos desenvolvidos por Bocken et al. (2016).

O modelo proposto pela EMF tem como principal objetivo traduzir os princípios da Economia Circular em seis ações gerenciais operacionalizadas pelos negócios, a saber: regenerar, compartilhar, otimizar, ciclos, virtualizar e trocar. O Quadro 4 detalha exemplos de ações de cada uma das ações gerenciais que podem ser utilizadas por empresas com foco na circularidade (EMF, 2015b; EMF, 2015c; Lewandowski, 2016).

Segundo a EMF (2015c), o modelo *ReSOLVE* oferece às empresas uma ferramenta para gerar estratégias circulares, iniciativas de crescimento e de inovação. Nos estudos derivados da abordagem da EMF sobre o modelo *ReSOLVE*, nota-se um foco maior na gestão e valorização

do resíduo e na extensão do valor, do que propriamente em modelos inovadores sobre a oferta de produtos e serviços aos consumidores (Merli et al., 2018).

Quadro 4 - A estrutura ReSOLVE de estratégias circulares

Categoria Analítica	Descrição
Regenerar	<ul style="list-style-type: none"> ● Mudar para energia e materiais renováveis; ● Recuperar, reter e restaurar a integridade dos ecossistemas; ● Retornar recursos biológicos recuperados para a biosfera.
Compartilhar	<ul style="list-style-type: none"> ● Compartilhar produtos entre usuários; ● Reutilizar / Comprar produtos de segunda mão; ● Prolongar a vida através da manutenção, <i>design</i> de durabilidade, atualização, etc.
Otimizar	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar a eficiência do produto; ● Remover o desperdício da produção e da cadeia de fornecedores; ● Desenvolver dados, automação, sensores e direção remoto.
Ciclos	<ul style="list-style-type: none"> ● Remanufaturar produtos e componentes; ● Reciclar materiais; ● Digerir anaerobicamente; ● Extrair compostos bioquímicos de resíduos orgânicos.
Virtualizar	<ul style="list-style-type: none"> ● Desmaterializar diretamente (ex. livros, CDs, viagens) ou indiretamente (ex. compra online).
Trocar	<ul style="list-style-type: none"> ● Substituir artigos não renováveis por avançados; ● Aplicar novas tecnologias (ex. impressão 3D); ● Escolher novos produtos/serviços (ex. transporte multimodal).

Fonte: Traduzido da EMF (2015b, 2015c) pela autora.

Já os modelos lançados por Bocken et al. (2016) se apoiam em estudos anteriores – como os de Stahel (2010) e McDonough e Braungart (2002) – para encontrar características comuns a negócios circulares. Bocken et al. (2016, p. 309) apontam as características da EC por meio da definição “estratégias de *design* e modelos de negócios para desacelerar ou fechar os ciclos de consumo de recursos”, conforme detalhamento no Quadro 5. Os modelos de desaceleração consistem em criar produtos com vida mais longa e desenvolvimento de produtos com possibilidade de reutilização; já os de fechamento focam na criação de valor a partir dos resíduos que seriam normalmente descartados. Alguns modelos de negócios podem explorar características de mais de um tipo ao mesmo tempo (Bocken et al., 2016).

Quadro 5 - Categorias analíticas de modelos de negócios circulares

Proposta	Categoria Analítica	Descrição
<i>Desacelerar o ciclo</i>	Modelo de acesso e performance.	Satisfazer necessidades sem a propriedade física do produto.
	Extensão do valor do produto.	Práticas de remanufatura.
	Modelo clássico de longa duração.	<i>Design</i> de produtos duráveis (durabilidade e reparo).
	Incentivo à suficiência.	Prolongar a vida do produto para o usuário final por meio de durabilidade, atualização, reparo e garantias.
<i>Fechamento do ciclo</i>	Extensão do valor do recurso.	Transformar o resíduo num recurso de valor.
	Simbiose Industrial.	Resíduos dos processos industriais tornam-se insumos para outra indústria.

Fonte: Adaptado e traduzido de Bocken et al. (2016) pela autora.

Em paralelo às propostas da EMF (2015b, 2015c) e de Bocken et al. (2016), Lewandowski (2016) avalia que os modelos de negócio circulares propostos até então tinham limitações quanto à sua transferibilidade diante da falta de uma estrutura que suporte a qualquer tipo de empresa desenvolver seu modelo de negócio circular. Nesse sentido, e por meio de uma revisão de literatura sobre modelos de negócios circulares, Lewandowski (2016) identifica e classifica as características da EC de acordo com o *Business Model Canvas*, contribuindo assim para fomentar a implementação de negócios sustentáveis dentro desse contexto. Para tanto, identifica oito subdomínios, ou oito “componentes Canvas” adaptados às características basilares da EC para modelar os negócios circulares. O Quadro 6 sistematiza a compreensão do autor para cada um dos subdomínios adaptados.

Quadro 6 - Características basilares da EC adaptadas aos componentes Canvas

Categoria Analítica	Descrição
Proposição de valor ajustada a segmentos de clientes	Componente central, está ligada à ideia de ofertar produtos circulares que permitam a extensão da vida do produto, de sistemas de produto-serviço, de serviços virtualizados e/ou consumo colaborativo. Também inclui os incentivos e benefícios oferecidos aos consumidores para trazer produtos usados de volta à loja.
Canais	A virtualização é marca importante dessa categoria. A proposta é vender uma proposição de valor virtualizada e entregá-la também virtualmente (venda de produtos digitais), ou ainda vender proposições de valores não virtualizadas através de canais virtuais e também comunicá-las virtualmente aos clientes.

Categoria Analítica	Descrição
Relacionamento com cliente	Construir e manter relações com os clientes pode ser como um dos princípios centrais da Economia Circular. Abrange a produção por encomenda e o envolvimento de clientes para votar em qual produto a ser feito pela empresa, por exemplo.
Fluxos de Receita	A partir das proposições de valor entregues, compreende o pagamento por produto ou serviço circulares, ou pagamentos por entrega de disponibilidade, uso ou desempenho relacionados ao produto ou serviço oferecido.
Recursos-chave	Escolha de fornecedores que ofereçam materiais de melhor desempenho, virtualização de materiais, recursos para regeneração e restauração de capital natural, e/ou recursos obtidos junto a consumidores ou terceiros e que sejam destinados a circular em circuitos de materiais (preferencialmente fechados).
Atividades-chave	Orientadas para melhorar desempenho e/ou <i>design</i> do produto, promover troca de tecnologia, e gerar remanufatura e/ou reciclagem. Traduzem-se no aumento do desempenho, por exemplo, através de uma boa limpeza, melhor processo de controle, modificação de equipamentos e mudanças de tecnologia, compartilhamento e virtualização, e em melhorias relacionadas ao <i>design</i> do produto ao torná-lo pronto para circuitos fechados de materiais e “ <i>eco-friendly</i> ”.
Parceiros-chave	Baseado na escolha de parceiros, ao longo da cadeia de valor e cadeia de suprimentos, que apoiem a Economia Circular, cooperando com eles.
Estrutura de custos	Reflete as mudanças financeiras feitas em componentes e inclui o valor dos incentivos para os clientes.

Fonte: Adaptado e traduzido de Lewandowski (2016) pela autora.

Adicionalmente, Lewandowski (2016) sugere também que a estrutura de modelo de negócio Canvas no contexto da EC considere outros dois aspectos: 1) o sistema de *take-back* (ou “pegue e retorne”), o qual exige recolha prévia de produtos, componentes e materiais ao consumidor e logística reversa; e 2) fatores de adoção, dado que a transição para o modelo de negócios circular deve ser suportada por várias capacidades organizacionais e fatores externos. Portanto, a estrutura *Canvas* de modelos de negócios adaptada à negócios circulares seria representada pela Figura 3.

Figura 3 - Estrutura Canvas para modelos de negócios circulares

Parceiros-chave <ul style="list-style-type: none"> Redes de cooperação Tipos de colaboração 	Atividades-chave <ul style="list-style-type: none"> Otimizar desempenho Design de produto Lobby Remanufaturar, reciclar Intercâmbio de tecnologia 	Proposta de Valor <ul style="list-style-type: none"> Sistemas de produto-serviço Produto circular Serviço virtual Incentivos para os consumidores no sistema "retornável" 	Relacionamento com cliente <ul style="list-style-type: none"> Produção sob encomenda Opinião do cliente para design Estratégias de marketing social e relacionamento com a comunidade de parceiros em Reciclagem 2.0 	Segmentação <ul style="list-style-type: none"> Tipos de consumidores
	Recursos-Chave <ul style="list-style-type: none"> Materiais de alto desempenho Regeneração e restauração do capital natural Virtualização de materiais Recuperação de recursos (produtos, componentes, materiais) 		Canais <ul style="list-style-type: none"> Virtualização 	
	Sistemas "Retornável" <ul style="list-style-type: none"> Gestão "pegue e retorne" Canais Relações com cliente 			
Estrutura de Custos <ul style="list-style-type: none"> Critério de avaliação Valor dos incentivos para o cliente Orientações para constabilizar os custos do fluxo de materiais 			Fluxos de Receita <ul style="list-style-type: none"> Baseada nos insumos Baseada na disponibilidade Baseada no uso Baseado no desempenho Valor dos recursos recuperados 	
Fatores de Adoção <ul style="list-style-type: none"> Capacidades organizacionais Fatores externos 				

Fonte: Traduzido de Lewandowski (2016, p. 21) pela autora.

Na concepção de Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018), é necessário refinar a variedade de estruturas que propõem novos modelos de negócio para que as empresas criem e capturem valor de forma aderente aos princípios da EC. Desta maneira, os autores criticam a falta de uma consolidação dos modelos e definições para auxiliar pesquisadores e empresas a analisar e desenvolver modelos de negócios circulares.

Para avançar na caracterização dos modelos de negócios circulares, Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018) desenvolvem uma análise morfológica dos 26 modelos de negócios circulares apresentados anteriormente na literatura de EC, com vistas a definir as principais dimensões de um modelo de negócio circular e identificar as características específicas destas dimensões, por exemplo, proposta de valor e mecanismos de entrega de valor. A estrutura de análise dos autores remonta às principais dimensões da estrutura de modelo de negócio propostas por Teece (2010) e Zott, Amit e Massa (2011) – proposta de valor, criação de valor e captura de valor – e se baseia nas possibilidades de estreitar, desacelerar ou fechar os fluxos de recursos conforme anteriormente abordado por Bocken et al. (2016) e Stahel (1994).

Para tanto, os autores organizam as opções de proposta, criação, captura e entrega de valor que os *designs* de modelos de negócios circulares oferecem – o que pode ser visualizado na tabela morfológica apresentada no Anexo 1. Como resultado da análise, Lüdeke-Freund,

Gold e Bocken (2018) esboçam seis principais padrões de modelos de negócios circulares com potencial para suportar os ciclos de fechamento de fluxo de recursos (Quadro 7).

A tipologia oferecida pelos autores, no entanto, não é exaustiva. No entanto, para esta pesquisa, será utilizada como um guia para investigar como as práticas de circularidade estão sendo inseridas nos modelos de negócio do varejo de moda brasileiro.

Quadro 7 - Principais características dos padrões de modelo de negócio circular

Padrões de modelo de negócio circular	Padrões suportados
“Reparo & Manutenção”	A principal proposta de valor para os consumidores é prolongar a usabilidade e a funcionalidade dos produtos adquiridos por meio da manutenção, reparo e/ou serviços de controle. O critério de captura de valor pode variar entre a oferta de um sistema produto-serviço até uma garantia vitalícia.
“Reuso & Redistribuição”	A principal proposta de valor para os consumidores é reduzir os preços pela oferta do acesso a produtos familiares. Pode ser valorizado por meio de serviços de limpeza e reparo de pequenos defeitos. Não há posse dos produtos.
“Remodelação & Remanufatura”	Exige a combinação de capacidades de reparo e manutenção do primeiro tipo, com o sistema de reuso e redistribuição do segundo. Os produtos são reparados ou atualizados, o que pode ativar a capacidade de revenda.
“Reciclagem”	As principais formas de criação de valor relacionadas são as baseadas no <i>downcycling</i> e <i>upcycling</i> , ou a recuperação ou aumento do valor de materiais previamente descartados. Tal modelo tende a se conectar com o início ou o final da cadeia de fornecedores.
“Reproposição & Cascata”	Modelo escasso na literatura, por mais que tenha relevância clara para a EC. Caracteriza-se pela oferta de uma variedade de insumos verdes (fibras, por exemplo) dentro de uma relação simbiótica que gera novos produtos aos consumidores. Requer colaboração não usuais. Está relacionada ao ciclo de nutrientes biológicos.
“Matéria-prima orgânica”	A criação de valor deste modelo é resultado da habilidade de suportar processos de resíduos orgânicos que podem ser usados como insumos de produção ou ser liberados seguramente na biosfera.

Fonte: Adaptado e traduzido de Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018) pela autora.

Com objetivos semelhantes, mas com um foco mais abrangente sobre a aplicabilidade em negócios, Tura, Hanski, Ahol, Ståhle, Piiparinen e Valkokari (2019) realizaram uma revisão de todas as categorias de facilitadores e barreiras que poderiam suportar ou inibir a implementação de novos negócios alinhados com os princípios da EC pelas empresas. Como consequência, foram identificadas sete categorias de facilitadores e barreiras, a saber:

ambiental, econômica, social, institucional, tecnológica e informacional, cadeia de suprimentos, e fatores organizacionais, conforme detalhado no Quadro 8.

Quadro 8 - Facilitadores e barreiras para novos negócios com princípios da EC

Categorias	Facilitadores	Barreiras
Ambiental	Restrições de recursos e potencial para prevenir impactos ambientais negativos.	N/A
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial para melhorar a eficiência de custos, encontrar novas fontes de receita e obter lucro; - Potencial para novas oportunidades de desenvolvimento de negócios, inovação e sinergia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Custos elevados e falta de capacidade financeira e apoio; - Falta de ferramentas e métodos para medir os benefícios (a longo prazo) da EC no projeto.
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Maior internacionalização e conscientização mundial das necessidades de sustentabilidade; - Potencial para aumentar os locais de trabalho e a vitalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de consciência social e incerteza da capacidade de resposta e demanda do consumidor; - Falta de mecanismos de mercado para recuperação; - Ausência de incentivos claros.
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Direcionamento de regulamentos e requisitos-padrão; - Fundos de apoio, políticas de tributação e subsídios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Regulações complexas e sobrepostas; - Falta de apoio governamental; - Falta de <i>know-how</i> de decisores políticos.
Tecnológica e informacional	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial para melhorar as operações existentes; - Existência de novas tecnologias; - Maior compartilhamento de informações por meio de sistemas mais aprimorados; - Tecnologias de gestão e plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de informação e conhecimento; - Falta de tecnologias e habilidades técnicas.
Cadeia de suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial para reduzir a dependência de suprimentos e evitar preços altos e voláteis; - Colaboração aberta e práticas de comunicação; - Multi-disciplinariedade e maior disponibilidade de recursos e capacidades; - Gerenciamento de redes (reversas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de suporte de rede e parceiros; - Forte ênfase industrial em modelos lineares; - Falta de colaboração e recursos.
Fatores organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial de diferenciação e fortalecimento da empresa; - Marca; - Maior compreensão das demandas de sustentabilidade; - Circularidade integrada à estratégia e metas da empresa; - Desenvolvimento de habilidades e capacidades para a EC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incompatibilidade com operações (lineares) existentes e metas de desenvolvimento; - Pensamento de silo e aversão a riscos; - Conflitos com a cultura empresarial existente e falta de cooperação; - Hierarquia organizacional pesada e falta de suporte à gestão; - Falta de conhecimento e habilidades em EC.

Fonte: Adaptado e traduzido de Tura et al. (2019) pela autora.

2.4 MODELO CONCEITUAL

Considerando todos os conceitos essenciais para este estudo, o Quadro 9 sintetiza as principais fontes consideradas na revisão da literatura sobre Economia Circular, Modelos de negócio e Modelos de negócios circulares.

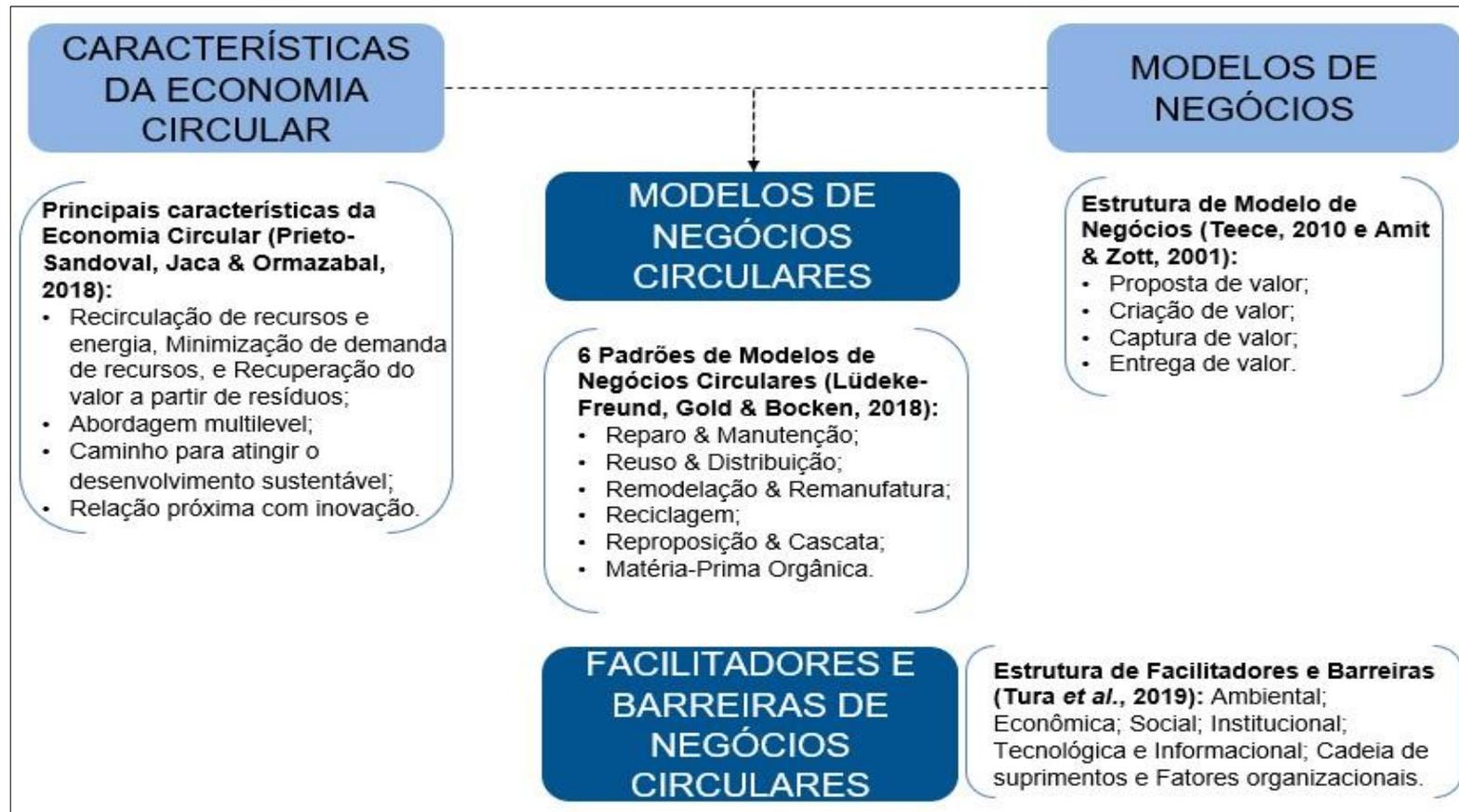
Quadro 9 - Fontes de conceitos-chave da revisão de literatura

Dimensão	Conceitos	Autores
Economia Circular	<ul style="list-style-type: none"> - Características e Princípios; - Objetivos; - Ciclos Biológicos e Técnicos; - Facilitadores; - Barreiras. 	Pearce & Turner (1989); McDonough & Braungart (2002); EMF (2013a, 2018c); Ghisellini et al. (2016); D'Amato et al. (2017); Geissdoerfer et al. (2017); Kirzherr et al. (2017); Govindan & Hasanagic (2018); Merli et al. (2018); Prieto-Sandoval et al. (2018).
Modelos de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Componentes do modelo de negócio; - Proposta, criação, entrega e captura de valor; - Representação. 	Amit & Zott (2001); Shafer et al. (2005); Baden-Fuller et al. (2010); Baden-Fuller & Morgan (2010); Casadesus-Masanell & Ricart (2010); Teece (2010); Zott, Amit, & Massa (2011).
Modelos de Negócio Circular	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Business Model Canvas</i> para EC; - Estrutura ReSOLVE; - 6 Modelos de Negócios Circulares; - Habilitadores; - Barreiras. 	EMF (2015b, 2015c); Lewandowski (2016); Bocken et al. (2016); Lüdeke-Freund, Gold & Bocken (2018); Tura et al. (2019).

Fonte: elaborado pela autora.

A partir da revisão de literatura, compreende-se que os modelos de negócios circulares seriam, portanto, a representação dos mecanismos de criação, captura e entrega de valor empregados (Teece, 2010). Tal negócio estaria alinhado com os princípios da Economia Circular caracterizados pela proposta de recirculação, a minimização da demanda e a recuperação do valor dos recursos e energia por meio de uma abordagem *multilevel* inovadora e com vistas ao desenvolvimento sustentável (Prieto-Sandoval et al., 2018). Assim, este trabalho tem como referência o *framework* de modelos de negócios circulares propostos por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018) para avaliar empresas que atuam na etapa final da cadeia da moda (ou seja, varejo). A estrutura visual do *framework* teórico utilizado na pesquisa é demonstrada na Figura 4.

Figura 4 - Modelo Conceitual



Fonte: elaborado pela autora.

3 MÉTODO

O entendimento do contexto é importante para este trabalho pois permite investigar as motivações das firmas em realizar ações com foco em sustentabilidade, e, assim, compreender seus modelos de negócio sob a ótica da Economia Circular. Desta forma, faz sentido utilizar uma abordagem qualitativa para analisar as características desse processo (Van Maanen, 1979). Ao longo de uma pesquisa qualitativa, os pesquisadores podem compreender e interpretar o contexto em que decisões, escolhas e ações são tomadas pelas pessoas e suas motivações. Algumas perguntas inerentes às investigações qualitativas são: “Por que isso está acontecendo?” e “Como isso aconteceu dessa maneira?”. Os métodos qualitativos são, portanto, importantes para lançar luz sobre fenômenos recentes ou não muito explorados (Myers, 2013).

De acordo com Merriam e Tisdell (2016), uma característica central nas investigações qualitativas é que os indivíduos constroem a realidade a partir da interação com seus mundos sociais. Logo, o objetivo primordial desse tipo de pesquisa é compreender como os indivíduos dão sentido às suas vidas e experiências. Ainda na perspectiva dos autores, pesquisadores que conduzem estudos de cunho qualitativo estão interessados em três aspectos: 1) a interpretação das experiências por parte dos indivíduos; 2) a construção do mundo desses indivíduos; e 3) o significado que eles atribuem às suas experiências.

Considerando que o objetivo geral deste trabalho é compreender como as práticas da Economia Circular são inseridas nos modelos de negócio do varejo de moda brasileiro, e dentre os tipos de pesquisa existentes, optou-se por uma pesquisa qualitativa “básica” (Merriam & Tisdell, 2016). A técnica de coleta de dados pautou-se em entrevistas com fundadores e/ou gestores de micro e pequenas empresas do varejo de moda (principal), como também em observação e análise documental (secundários). Face ao objetivo principal da pesquisa, ressalta-se também que a unidade de análise é a firma, o que vai ao encontro da crescente importância deste tema para o ambiente organizacional.

3.1 SELEÇÃO DAS EMPRESAS

A seleção das empresas para o estudo seguiu alguns princípios norteadores apresentados por Eisenhardt (1989) quando do desenvolvimento de estudos de caso múltiplos. Assim, partiu-se de uma população de interesse para, a partir disso, constituir uma amostra teórica e não randômica de potenciais participantes. Desta forma, tem-se que a seleção de empresas foi pautada em uma amostragem intencional (teórica), a qual possibilita comparar participantes

com resultados e caminhos diferentes, mas também semelhantes, entre si. Os critérios usados na seleção das empresas foram:

- **Porte:** neste caso, micro e pequenas empresas. De acordo com o padrão estabelecido pelo Sebrae-NA / Dieese (2013) para classificação de acordo com o número de funcionários, microempresas possuem até 20 funcionários e as pequenas empresas, de 20 a 50;
- **Atuação como varejista de moda:** empresas que comercializam roupas, bolsas, sapatos ou acessórios, em linha com a definição da ABVTEX (2019);
- **Existência de iniciativas para a sustentabilidade:** empresas que possuem ações ou comuniquem a sustentabilidade como um valor ou compromisso, sendo reconhecidas publicamente por integrarem listagens técnicas do segmento, possuírem certificações, participarem de eventos ligados à área e/ou terem sido premiadas por suas iniciativas sustentáveis;
- **Potencial como modelo de negócio circular:** empresas que comunicam práticas ou técnicas que resgatem os princípios da circularidade, tendo aderência a pelo menos um dos padrões de modelos de negócios circulares sintetizados por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018).

Já o processo de constituição da amostragem teórica e seleção das empresas seguiu as seguintes etapas:

1. Ampla revisão das seguintes listas de empresas: a) certificadas como Empresa B; b) certificadas com o Selo “Eu Reciclo”; c) participantes (expositores ou palestrantes) dos anos de 2017 e 2018 da *Brasil Eco-Fashion Week* (2018); d) participantes do Programa *Fashion Label Brasil*, projeto setorial da ABEST com a Apex-Brasil; e) finalistas do Prêmio EcoEra; f) finalistas do Prêmio Reinvente, do Instituto Renner; g) finalistas do Prêmio Empreendedor Social, da Folha de São Paulo; h) finalistas do Prêmio Muda, da Condé Nast; e i) selecionadas para o Projeto Circular, do Instituto FocusTextil;
2. Análise prévia dos canais de comunicação das empresas (website, redes sociais, etc.) para mapeamento do potencial de aderência aos critérios apresentados acima;
3. Contato com aproximadamente 25 empresas para verificar interesse e disponibilidade em participar da pesquisa;
4. Agendamento de entrevistas (presenciais ou virtuais) com 16 empresas;

5. A partir da coleta de mais dados primários, confirmou-se a adequação aos quatro critérios de seleção, bem como se a empresa tinha aderência a pelo menos um dos padrões de modelos de negócios circulares sintetizados por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018).

Como resultado do processo apresentado acima, foram excluídas duas empresas (Banco de Tecidos e Modaut) por não se adequarem ao critério de atuação como varejista; uma terceira (Atelier Jezebel) por estar em transição para o modelo de negócio de “Matéria-Prima Orgânica” – um dos padrões apontados por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018); uma quarta (Apoena Bolsas) por saturação de outros exemplos para o modelo “Remodelação & Remanufatura”; e uma quinta (Sueka) pela representatividade da empresa Flavia Aranha no modelo “Matéria-Prima Orgânica”, uma vez que a mesma é pioneira na atuação de moda sustentável no Brasil.

Assim, onze empresas foram incluídas no estudo, conforme indicado abaixo no Quadro 10. Cabe notar ainda que uma mesma empresa pode se enquadrar em mais de um padrão de modelo de negócio circular, confirmando que as fronteiras entre os tipos não são rígidas.

Quadro 10 - Composição das empresas selecionadas para o estudo

Padrões de modelo de negócio circular (Lüdeke-Freund, Gold & Bocken, 2018)	Empresas selecionadas
Reparo & Manutenção	Artéria Bolsas e Pantys.
Reuso & Redistribuição	Blimo, Daz Roupaz e LOC.
Remodelação & Remanufatura	Comas, Joaquina Brasil, “Empresa A” e Resgate Fashion.
Reciclagem	Comas e Resgate Fashion.
Reposição & Cascata	NA.
Matéria-Prima Orgânica	Flavia Aranha e Timirim.

Fonte: elaborado pela autora.

Para o modelo “Reparo & Manutenção”, foram selecionadas empresas que oferecem como atributo de valor ou a extensão do uso de produto por meio de uma garantia adicional (Artéria Bolsas) ou o desenvolvimento de *design* de produto com foco em reúso/perenidade (Artéria Bolsas e Pantys). Empresas que só trabalham com serviço de reparo, como lojas de ajustes ou tingimento, não entraram na análise porque não foram encontrados exemplos que oferecessem esse serviço em associação à comercialização de itens ou ao acesso aos mesmos.

Para o modelo “Reuso & Redistribuição”, a prioridade foi dada à prática de revenda de roupas utilizadas ou oferta da possibilidade do uso dos itens em detrimento da posse. Em relação à primeira, o modelo de brechó sempre existiu no Brasil e, inclusive teve sua expansão com o advento das plataformas digitais (Folha de S. Paulo, 2019; Martins, 2019). Por este motivo, o estudo buscou englobar modelos distintos, como um brechó com ênfase em loja física, mas integrado com o mundo digital em suas comunicações (Daz Roupaz). Quanto ao compartilhamento em detrimento da posse, dentre os diferentes negócios já existentes, como lojas físicas de aluguel de roupas, buscou-se selecionar dois modelos recentes: um clube de assinatura de roupas (Blimo) e o aluguel de roupas online de pessoa para pessoa (LOC). Salienta-se, ainda, que modelos de negócios baseados na troca (não venda ou aluguel) têm recebido grande atenção, como o Projeto Gaveta e o aplicativo Roupas Livres, porém estes não foram incluídos no estudo por não aderência aos quatro critérios de seleção.

Para o modelo “Remodelação & Remanufatura”, varejistas identificados com a ideia de restaurar, reformar, atualizar ou refazer roupas a partir de outras roupas ou materiais existentes foram o foco. É importante lembrar que tal atividade pode ser realizada utilizando uma roupa já existente (Comas, “Empresa A” e Resgate Fashion) ou tecidos de reaproveitamento que não foram utilizados anteriormente devido ao seu tamanho ou por apresentarem pequenos defeitos (Comas, Joaquina Brasil e Resgate Fashion). Tal diferenciação não é clara em termos de proposta de valor na literatura, mas tem relevante impacto operacional no negócio. Contudo, como o aproveitamento do excedente de produção, conhecido como “sobras de rolo”, em geral não altera as características originais do material para a nova utilização, manteve-se a compreensão de ambos como uma prática de remanufatura.

Em relação ao modelo “Reciclagem”, a grande diferença se dá pelo uso de materiais cujas propriedades foram alteradas para possibilitar o reaproveitamento de recursos para a produção de uma nova roupa. Para este modelo, foram selecionadas empresas que produzem roupas a partir do uso de 1) novos tecidos desenvolvidos via reciclagem de algodão ou outros materiais, como garrafas PET (Resgate Fashion, que usa o *Cotton Recycle BR* da Texprima); ou 2) da reciclagem do próprio *jeans* (Comas, que utiliza o tecido da Cotton Move e da Souza

Cambos); ou 3) da criação de um novo tecido a partir de sobras (Comas, que produz a “oricla”). Há, no mercado, um movimento de empresas que trabalham com tecidos produzidos a partir da reciclagem do PET, porém estudos indicam que, quando não são feitos com 100% PET, e sim misturados com algodão ou outros materiais, a reciclagem ou compostagem posterior se torna inviável, interrompendo o ciclo de vida dos materiais (Modifica, 2019).

Neste ponto, cabe uma observação importante: apesar do *upcycling* ser um termo muito utilizado no mercado por sintetizar a ideia de transformação de materiais ou componentes pré-existentes em algo de maior valor, não se utiliza exclusivamente a citação da técnica para identificação dos modelos. Priorizam-se as definições das características de cada padrão, como apresentado acima. Contudo, é possível notar a existência de exemplos de *upcycling* enquadrados tanto no modelo “Remodelação e Remanufatura”, quanto no “Reciclagem”.

Algumas empresas que poderiam ser enquadradas no modelo “Reposição & Cascata” foram avaliadas, como o Banco de Tecidos e a Retalhar, porém não foram incluídas no estudo devido à ausência de atuação direta no varejo. O modelo propõe a geração de valor por meio da oferta de insumos como fibras ou tecidos dentro de uma relação simbiótica que propicia a geração de novos produtos aos consumidores. Destarte, não foi encontrado nenhum exemplo para o estudo, no universo analisado, com foco neste tipo de atividade.

Por fim, o sexto grupo de empresas estudadas está relacionado ao modelo “Matéria-Prima Orgânica”, cuja ênfase se dá na comercialização de produtos feitos com matérias passíveis de decomposição sem liberação de componentes agressivos ou danosos ao meio ambiente. Dentre as selecionadas, estão empresas que trabalham ou com tecidos naturais, como algodão orgânico (Flavia Aranha e Timirim), ou com outras fibras naturais (Flavia Aranha). Há também empresas que buscam compor toda a sua coleção com tecidos produzidos de maneira sustentável e/ou com características parciais de biodegradabilidade, mas nenhum exemplo em específico foi estudado.

3.2 COLETA DE DADOS

De acordo com Yin (2008), a escolha de fontes de evidência para a condução de estudos qualitativos é fundamental e passa pelo uso de diferentes procedimentos metodológicos. Alguns princípios importantes na coleta de dados são: 1) o uso de múltiplas fontes de evidência (no mínimo duas); 2) a constituição de uma base de dados; e 3) a elaboração de uma cadeia de evidências (conexões explícitas entre as questões do estudo, os dados coletados e as

conclusões obtidas). Desta forma, a coleta de dados consiste na utilização de três fontes: entrevistas (principal), observação e análise documental (secundárias).

As entrevistas foram conduzidas com pelo menos um dos fundadores da empresa e/ou a pessoa responsável pela condução do negócio atualmente. Cabe ressaltar que, em micro e pequenas empresas, é comum uma única pessoa concentrar as atividades de interesse a esta pesquisa (planejamento estratégico e sustentabilidade). Contudo, entende-se que o empreendedor que criou a empresa desde a sua concepção e que acumula todas as funções estratégicas deste negócio é o principal ator para caracterização do seu modelo de negócio, bem como os facilitadores e barreiras que enfrentou ou ainda enfrenta.

Seguindo um roteiro pré-determinado, mas permitindo que o entrevistador explorasse aspectos adicionais sem a rigidez de um instrumento de coleta fechado, as entrevistas foram do tipo semi-estruturado. O Protocolo de Entrevistas foi construído com a intenção de identificar características basilares da Economia Circular adaptadas aos componentes de modelo de negócio, e para tanto utilizou-se como referência a estrutura Canvas adaptada por Lewandowski (2016). Cabe destacar que aspectos relacionados a estrutura de custos e fluxos de receita foram abordados a partir da percepção dos entrevistados, sem uma verificação numérica do impacto efetivo destes fatores, uma vez que não constituem o foco da pesquisa.

Para considerar a compreensão dos entrevistados sobre sua potencial adequação aos diferentes tipos de padrão de modelo de negócio circular propostos por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018), foi utilizada uma abordagem indireta. A partir de uma frase síntese sobre a principal proposta de valor de cada um dos padrões de modelos de negócios circulares estudados e adaptados à realidade do setor, questionou-se os fundadores se eles identificavam o negócio com a proposta apresentada e solicitou-se que justificassem esse entendimento.

No tocante a quais são os principais facilitadores e barreiras para o empreendedor na condução do negócio, optou-se por questões diretas. O protocolo também incluiu perguntas para o entendimento do perfil e história do entrevistado e da empresa, bem como aspectos relativos a cadeia de produção e redes das empresas para que pudessem auxiliar na classificação do porte da empresa (número de funcionários, por exemplo) ou na identificação de potenciais facilitadores e barreiras do negócio. O Protocolo de Pesquisa completo pode ser consultado no Apêndice 1 e os temas abordados estão detalhados no Quadro 11.

Quadro 11 - Tópicos abordados no Protocolo de Pesquisa com as empresas

Temas do Protocolo de Pesquisa
1. Entrevistado
2. Empresa
3. Produto/Serviço
4. Consumidores
5. Processos
6. Cadeia Produtiva e Stakeholders
7. Canais
8. Concorrência
9. Tipologia de Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018)
10. Barreiras
11. Habilitadores
12. Economia Circular

Fonte: elaborado pela autora.

Ao todo, foram realizadas 15 entrevistas com 16 entrevistados, totalizando quase 15 horas de gravação junto às onze empresas incluídas no estudo. O Quadro 12 condensa a coleta de dados em fontes primárias, a partir da ordem alfabética de nome das empresas.

Quadro 12 - Entrevistas realizadas

Empresa	Data	Formato	Entrevistado (Função)	Referência do Código para Citação (EmpresaX_Entrevistada X: N° da citação)
Artéria Bolsas	14/02/2019	Presencial	- Julia Sentelhas (Fundadora) - Elene Veguin (Fundadora)	E1_E1: xx E1_E2: xx
Blimo	20/03/2019	Presencial	- Mariane Salerno (Fundadora) - Jéssica Freire (Funcionária) - Bruna Corralo (Franqueada)	E2_E1: xx E2_E2: xx E2_E3: xx
Comas	17/04/2019	Virtual	- Isabel Castro (Gerente de Produto)	E3_E1: xx
Daz Roupaz	05/04/2019	Virtual/ Presencial	- Julia Wolff (Fundadora)	E4_E1: xx E4_E2: xx
Flavia Aranha	23/05/2019	Presencial	- Flavia Aranha (Fundadora)	E5_E1: xx
“Empresa A”	28/03/2019	Virtual	- Pessoa A (Fundadora)	E6_E1: xx
Joaquina Brasil	11/04/2019	Presencial	- Roberta Negrini (Fundadora)	E7_E1: xx
LOC	05/04/2019	Virtual	- Lara Tironi (Fundadora) - Filipe Tambon (CEO)	E8_E1: xx E8_E2: xx
Pantys	15/03/2019	Virtual	- Emilly Ewell (Fundadora) - Jane Bieringuer (Gerente de Comunicação)	E9_E1: xx E9_E2: xx
Resgate Fashion	22/02/2019	Presencial	- Marcela Castilho (Fundadora)	E10_E1: xx
Timirim	9/04/2019	Virtual	- Ninon Daunis (Fundadora)	E11_E1: xx

Fonte: elaborado pela autora.

De forma auxiliar, adotou-se também a análise documental como técnica de coleta de dados secundária, de modo a gerar base contextual complementar ao desenvolvimento da pesquisa. Dentre as vantagens da análise documental está a natureza não-reativa dos documentos, por exemplo, já que a informação contida neles é mais facilmente preservada ao longo do tempo (Godoy, 1995).

Os documentos analisados foram tanto de origem primária (elaborados pela própria empresa estudada, de cunho estritamente administrativo ou não, além dos próprios *websites* das empresas), ou então de natureza secundária (artigos e matérias de jornais e revistas, relatórios elaborados por associações, websites do governo ou entidades setoriais, e conteúdo online diverso). Neste estudo, foram consultadas aproximadamente 200 fontes, conforme lista disponibilizada no Apêndice 3.

As visitas às empresas também possibilitaram a realização de observações dos participantes em seu contexto natural de trabalho e a consequente elaboração de notas de campo, as quais foram utilizadas em conjunto com as entrevistas e a análise de documentos para triangulação dos dados.

Com base na exposição das fontes e dos instrumentos de coleta de dados acima, o Quadro 13 resume o conteúdo apresentado.

Quadro 13 - Resumo da coleta de dados

	Escolhas do estudo
Tipo de pesquisa	Pesquisa qualitativa “básica” (Merriam & Tisdell, 2016).
Quantidade de empresas	11.
Critério para seleção das empresas	- Porte (Micro e pequenas empresas); - Atuação como varejista de moda; - Existência de iniciativas para a sustentabilidade; - Potencial como modelo de negócio circular.
Técnicas para coleta de dados	- Entrevistas semi-estruturadas (principal); - Análise documental (secundária); - Observações dos participantes e notas de campo (secundária).
Tipos de fonte de dados para coleta	- Primárias (entrevistas com empresas, observações <i>in loco</i> e documentos produzidos pela própria empresa); - Secundárias (documentos diversos, tais como: artigos e matérias de jornais e revistas, relatórios elaborados por associações, <i>websites</i> do governo ou entidades setoriais, entre outros).

Fonte: elaborado pela autora.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Durante constituição da amostragem teórica e seleção das empresas, para a análise da aderência das empresas a pelo menos um dos padrões de modelos de negócios circulares sintetizados por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018), foi criada uma estrutura de classificação de em três níveis: baixa, média e alta (Quadro 14). Sob o entendimento de que as práticas de EC identificadas nas empresas podem estar inseridas no negócio de forma mais ou menos intrínseca à proposta da marca oferecida ao mercado, entende-se que é possível destacar na prática um modelo predominante.

Para tanto, considerou-se que existam três tipos de sua aplicação: a) em atividades de seu processo produtivo, ou seja, são realizadas na produção ou de destinação dos materiais, mas que podem não ser comunicadas ao usuário final; b) nos atributos do produto que são comunicados ao cliente como informação complementar, mas que não são o fator determinante da compra para o público-alvo; e c) nos atributos do produto usados como a proposta de valor principal da marca, o que também englobam casos em que a nova técnica ainda está em desenvolvimento mas se alinha diretamente à proposta principal da marca.

Cabe destacar ainda que, quando a prática se dá na etapa do processo produtivo, mas é capaz de gerar receitas que podem ser reinseridas para investimento no foco principal, foi considerado o nível de aderência ao modelo como “Médio”, uma vez que há a tendência à priorização desta atividade frente às outras sem receitas, ainda que esta não seja a principal.

Quadro 14 - Framework de aderência ao padrão de modelo de negócio circular (Lüdeke-Freund, Gold & Bocken, 2018)

Prática identificada como:	Aderência ao padrão do modelo
Parte do Processo Produtivo, sem receita adicional	Baixo
Parte do Processo Produtivo, com receita adicional	Médio
Atributo do Produto, usado na sua comunicação como complementar ao valor gerado	Médio
Atributo da Produto, usado diretamente na proposta de valor principal da marca	Alto

Fonte: elaborado pela autora.

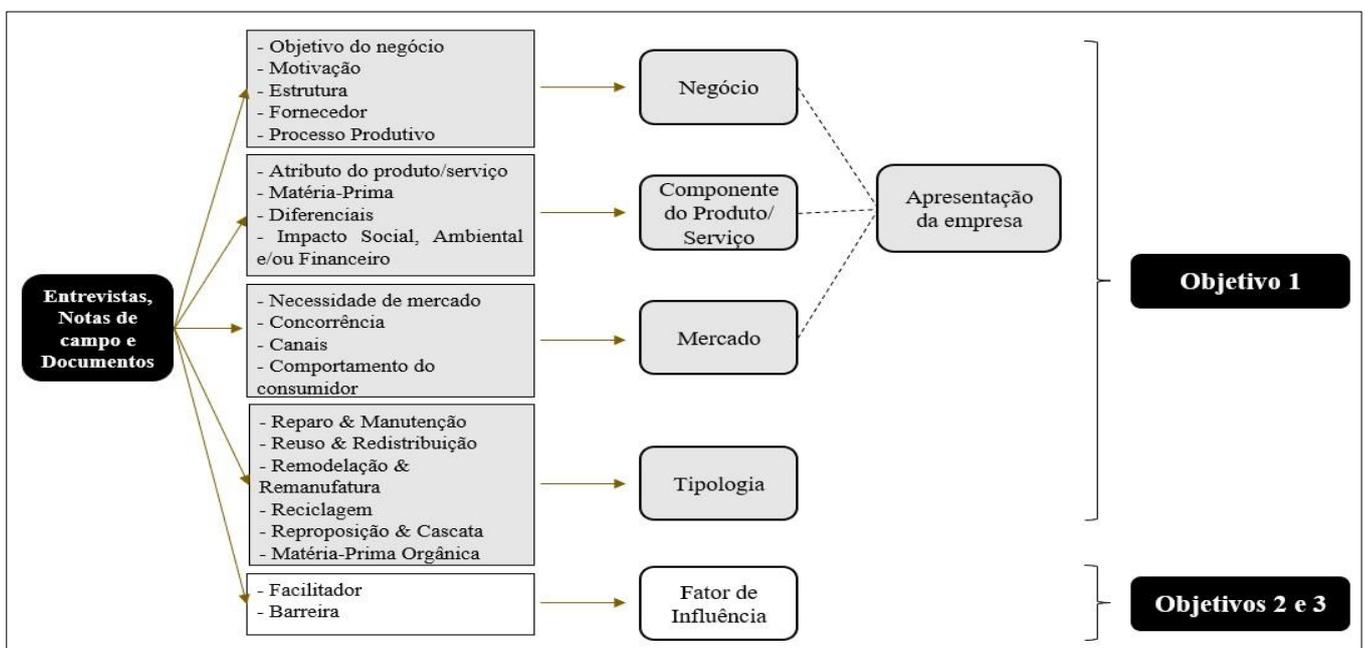
Para a análise dos dados qualitativos, este estudo usa a abordagem proposta por Bardin (2006, 2011) e denominada “análise de conteúdo”, sintetizada como “uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações” (Bardin, 2011, p. 36) e cujo objetivo é interpretar essas mesmas comunicações. Tal técnica de investigação é composta,

de forma macro e resumida, por três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos dados e interpretação. Para este último estágio, em particular, a codificação dos dados assume função trivial, uma vez que sem isso é mais difícil transformar dados brutos em resultados coerentes e válidos. Após este processo, Bardin (2006, 2011) aponta outros três procedimentos para se chegar aos resultados: análise categorial dos dados (ordenação dos elementos em diferentes “gavetas” de conteúdo), inferência (operação que permite a passagem de descrições para interpretações) e interpretação (significação conferida às características contidas no texto e condensadas após tratamento).

Atualmente, o uso do computador para análise qualitativa de dados parece ser amplamente aceito pela academia (Lee & Fielding, 1991). Neste sentido, vários *softwares* foram desenvolvidos com o intuito de auxiliar na análise qualitativa de dados, uma vez que permitem organizar as anotações de maneira estruturada e explorar os achados de forma sistematizada e visual. Entre os softwares disponíveis no mercado, o Atlas TI foi utilizado para codificação e suporte à análise dos dados coletados na pesquisa.

Considerando que a análise de conteúdo demanda técnicas metodológicas sistemáticas (Schreier, 2014), a Figura 5 sintetiza a estrutura de códigos utilizada para operacionalizar a análise de dados no Atlas TI com vistas ao alcance dos objetivos propostos pelo estudo.

Figura 5 - Estrutura de códigos para a análise de dados



Fonte: elaborado pela autora.

4 RESULTADOS

Este capítulo está dividido em quatro subseções, elaboradas de acordo com a análise de micro e pequenas empresas varejistas de moda com iniciativas para a Sustentabilidade e organizadas em consonância com a tipologia dos modelos de negócios circulares proposta por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018). Cada subcapítulo contém o detalhamento das informações relevantes das empresas seguindo uma estrutura padrão de apresentação, a qual está alinhada às questões do protocolo de pesquisa utilizado conforme exposto no Quadro 15:

Quadro 15 - Estrutura de apresentação das empresas estudadas

Apresentação das Empresas	Relação com Protocolo de Pesquisa (temas)
Objetivo do Negócio	1 e 2
Caracterização do Negócio	2, 3 e 8
Descrição da cadeia ou das atividades produtivas	4, 5, 6 e 7
Exposição das práticas sustentáveis do negócio	3, 5, 6 e 8
Categorização do negócio de acordo com a tipologia CEBM	2, 3, 4, 5, 6, 7 e 9
Facilitadores para a circularidade do negócio	10
Barreiras à circularidade do negócio	11

Fonte: elaborado pela autora.

Já o último tópico de cada subcapítulo traz uma análise-síntese da classificação do negócio das empresas na tipologia de CEBM, alinhada às características específicas de proposta, criação, entrega e captura de valor do negócio.

4.1 MODELO “REPARO & MANUTENÇÃO”

4.1.1 Empresa Artéria

Artéria Bolsas é uma empresa de São Paulo que comercializa bolsas e acessórios de couro desde 2013. A marca foi criada pelas designers Julia Sentelhas e Elene Veguin com o objetivo de “oferecer produtos inteligentes, transformáveis, desenvolvidos um a um, em pequenas quantidades e feitos à mão” (Artéria, 2019¹). As fundadoras também gostam de dizer

¹ Todas as fontes da análise documental das empresas, como o website da Artéria aqui referenciado, estão organizadas em ordem alfabética juntamente com a respectiva empresa a que se refere no Apêndice 3.

que “para ser Artéria, tem que transformar” (ABEST, 2019). A motivação veio da frustração com o esmagamento do processo criativo na indústria da moda, que preza pelo volume e coleções, enquanto que a inspiração teve origem em parte na cultura japonesa que valoriza o bom aproveitamento do espaço (E1_E1:5; E1_E1:6; E1_E1:25; ABEST, 2014).

As bolsas da Artéria são autorais e prezam pelo *design* funcional e atemporal; um único modelo pode ter até seis formatos de uso diferentes. Feitas em couro original e com o forro em tecido 100% algodão, a empresa oferece um certificado de garantia do produto; além da embalagem ser um *furoshiki*, um lenço quadrado em tecido 100% poliéster que permite embrulhar e carregar objetos.

O couro bovino foi escolhido pela questão da durabilidade e por ser biodegradável. As fundadoras utilizam matéria-prima brasileira e optam pela compra em curtumes com a Certificação de Sustentabilidade do Couro Brasileiro, elaborada pelo Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil para definir padrões de práticas sócio, econômico e ambientalmente sustentáveis na produção do couro. Além disso, todos os curtumes com os quais a empresa trabalha devem possuir pelo menos o certificado da Cetesb, que define um padrão sobre o tratamento de água na produção (E1_E1:9; E1_E1:73). Algumas peças já foram feitas com couro de salmão e pirarucu, que têm curtimento natural.

Dentre as responsabilidades sob gestão direta da empresa estão: a criação do *design*, dos materiais e de requisitos de cada peça; o desenvolvimento do protótipo; a compra do couro de peixe; e, finalmente, a comercialização e o envio dos produtos aos consumidores. Produzem no estado de São Paulo, por meio de fábricas terceirizadas sendo três em São Paulo e uma em Franca, para que possam acompanhar de perto a produção. Exigem que as confecções tenham certificado ABVTEX por oferece um maior controle acerca do cumprimento de aspectos relacionados à responsabilidade social, relações de trabalho e sustentabilidade dos negócios, como, por exemplo, a garantia de condições de trabalho dignas. As fábricas são responsáveis pela compra do couro bovino, corte, costura, etiquetagem e embalagem de acordo com a requisição de compra (E1_E1:70). A Figura 6 descreve o processo produtivo da Artéria e indica, em negrito, quais atividades são desenvolvidas diretamente pela empresa.

Figura 6 - Processo produtivo da Artéria



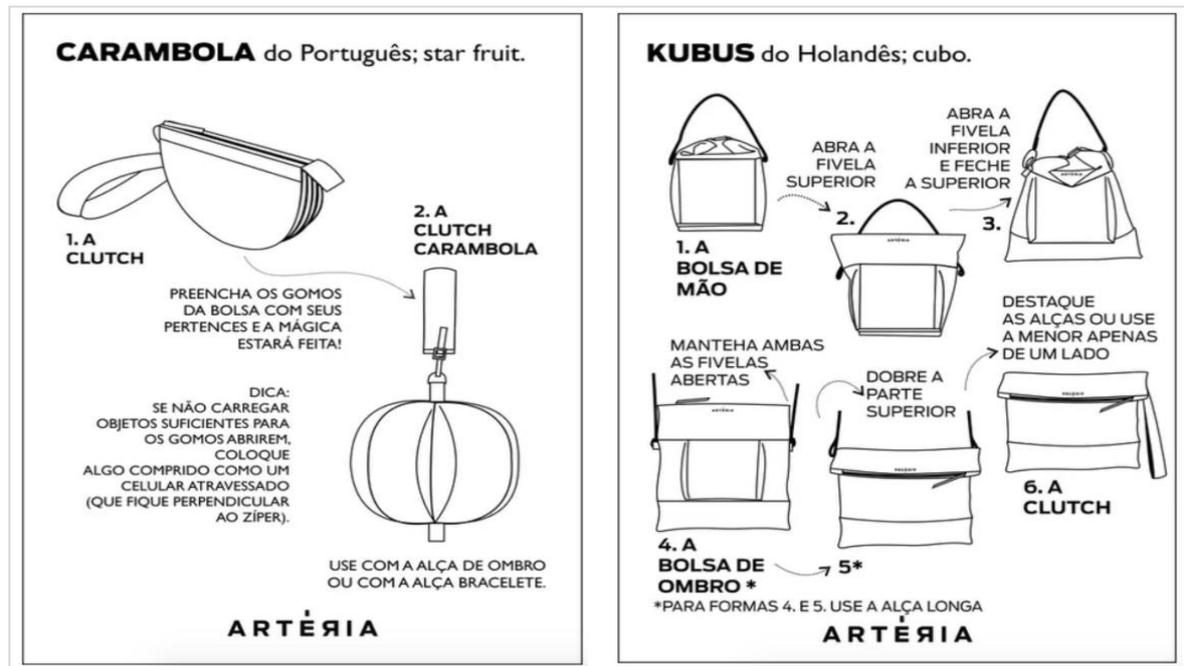
A Artéria desenvolve alguns modelos em parcerias com outras marcas, chamadas *collabs*, bem como disponibiliza seus produtos para comercialização por outras lojas com princípios semelhantes, inclusive no exterior. Contudo, o principal canal de vendas é a própria loja física e virtual da marca, além de participações de feiras como Mercado Manual, Casa de Criadores e Couro Moda.

Segundo Júlia, a Artéria integra a vontade das sócias, adeptas ao *slowfashion*, em criar produtos versáteis e que colaboram para a reestruturação da indústria da moda e da forma com que consumimos (Lillian Pacce, 2014). As peças são produzidas em pequena escala, entre uma ou duas dezenas por modelo, e não são substituídas nas trocas de coleções. Pelo contrário, a Artéria lança novas cores dos modelos existentes ou criam outros modelos sem descontinuar os antigos: “isso dá uma ideia de duração, de que você não precisa trocar de peça (porque não seria da coleção atual)” (E1_E1:51-52). O certificado de dois anos de garantia para reparos e defeitos das peças e a abertura da marca em realizar a manutenção da peça posterior a este período mediante um pagamento pelo serviço reforça a intenção da marca em oferecer um produto durável. Por este motivo, juntamente pelas escolhas de *design* e materiais das peças, os atributos que se destacam e são usados na comunicação de venda estão relacionados à extensão do valor do produto por um longo período.

A Artéria também desenvolve ações para reaproveitamento de resíduos do couro da produção, como seu uso na produção de etiquetas da marca ou a doação a empresas que irão produzir acessórios de menor valor. Entretanto, tais ações não são comunicadas ao público nem geram receitas complementares, o que reduz seu impacto percebido na captura de valor da marca. Há o entendimento de que o produto é biodegradável por trabalharem com matéria-prima de origem animal e forro em algodão (E1_E1:133). Contudo, como o couro bovino pode ter sido curtido em cromo e o algodão não ser orgânico, não é possível afirmar que os materiais seriam seguramente reabsorvidos na natureza (E1_E1:133).

Desta maneira, considerando o foco em produção de peças de alta durabilidade e múltiplos usos, mas especialmente pelo fato de oferecerem uma garantia pelas peças, compreende-se que o modelo de negócio da empresa pode ser classificado com foco em desaceleração do ciclo (Bocken et al., 2014) e como sendo do tipo “Reparo & Manutenção” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018). Todas as atividades mencionadas pela empresa para desaceleração ou fechamento do ciclo estão destacadas em negrito na Figura 7.

Figura 8 - Manual de instrução dos diferentes usos dos modelo Carambola e Kubus, da Artéria



Fonte: Artéria (2019).

No decorrer da entrevista, outros fatores de dificuldade foram citados como, por exemplo, a escolha do material. O couro foi escolhido para garantir o atributo de durabilidade às peças, pois “a gente não conseguiu, ainda, encontrar um outro material que seja tão durável e acessível” (E1_E1:34). A entrevistada lembra que um tecido utilizado por marcas como Stella McCartney no exterior custa, no Brasil, em média R\$600 o metro. A dificuldade em rastrear a origem produtiva do material também foi citada como entrave, em especial pela falta de visibilidade das atividades na cadeia pré-curtume (E1_E1:56-72-75). Segundo as empreendedoras, elas gostariam de comprar de um curtume que possui uma certificação alemã, porém este fornecedor não atende pequenas empresas por demandarem um baixo volume do material (E1_E1:56-57-63). Isso, por exemplo, impacta sua competitividade no mercado internacional, uma vez que o preço das peças é equivalente a produtos que no exterior possuem uma matéria-prima com certificação e mão de obra melhor (E1_E2:105).

Apesar de não relatarem dificuldades específicas com seus parceiros, as fundadoras reconhecem que, como microempresa, o processo produtivo não é simples. A busca fábricas certificadas pela ABVTEX faz com que elas disputem fornecedores com outros clientes maiores. Como possuem baixo volume e uma modelagem/montagem complexa, precisam sempre acompanhar a produção de perto (E1_E2:97-98).

Por fim, outro aspecto mencionado foi a intenção inicial de uso do excedente de couro produzido para a exportação para a criação de suas peças. Julia explica que há uma prática

no mercado de produzir cerca de 10% a mais de couro destinado à exportação, visando ter uma pequena margem para eventuais problemas com o lote (E1_E1:109). Esse excedente permanece sob propriedade do curtume e, quando não há problemas de conformidade no lote produzido, não possui destinação certa. Destarte, a ideia original da Artéria era produzir suas peças somente com este excedente dos curtumes certificados, mas a negociação não foi concluída por falta de interesse do fornecedor. A empresa chegou a comprar um lote uma única vez; no entanto, recebeu o *feedback* que o parceiro tinha dificuldades em parar sua produção para analisar o que poderiam vender. Um dos curtumes parceiros mencionou que abriria uma loja para viabilizar a comercialização ao pequeno comprador (E1_E2:108; E1_E1:111), porém até a realização da entrevista, a ideia não havia se concretizado.

4.1.2 Empresa Pantys

A Pantys é uma empresa de Sorocaba que comercializa, desde 2016, calcinhas, shorts, biquínis, maiôs e sutiãs absorventes para substituir o uso de absorventes descartáveis. A marca foi criada por Emily Steed Ewell e Maria Eduarda (Duda) de Arruda Camargo com o objetivo de “melhorar a qualidade de vida das mulheres, proporcionando mais liberdade de movimento e conforto” (Pantys, 2019). Quanto ao posicionamento da empresa, Emily defende que se “parece a uma marca de moda, mas é uma marca de saúde” (E9_E1:58). Atualmente, as vendas da Pantys crescem 14% ao mês e contabilizam mais de 60 mil pedidos feitos desde sua inauguração (Exame, 2019). A empresa obteve a certificação de Empresa B e recebeu diversos reconhecimentos recentes, sendo homenageada no Prêmio EcoEra, finalista do Prêmio Muda da Vogue Brasil em 2018, e ganhadora do Prêmio Geração Glamour na categoria Empresárias-Case em 2019.

A motivação de Emily em criar um negócio próprio com impacto positivo teve origem em experiências anteriores na indústria de saúde de mercados emergentes (E9_E1:72). Em conjunto com Duda visualizaram uma oportunidade no mercado “para entregar uma experiência mais confortável, mais sustentável para as usuárias” (E9_E1:5). Por meio de pesquisas, identificaram que 90% das mulheres no Brasil utilizavam absorvente externo, as quais estavam insatisfeitas e estariam abertas a trocar por métodos mais confortáveis (E9_E1:4; E9_E1:6; E9_E1:7). Ao mesmo tempo, calcinhas absorventes já eram comuns no mercado norte-americano, em que a taxa de uso de absorvente interno era de 70%; ou seja, os dados demonstravam que o produto teria potencial por aqui (E9_E2:7; E9_E1:5).

Os produtos absorventes Pantys são feitos com tecidos de secagem rápida, impermeável, respirável, reutilizável e anti-bactérias. Com *design* moderno e *cool*, são produzidos em diversos modelos, cores e numerações para atender a todas as mulheres (do PP ao XXGG). De acordo com o *website* da empresa, a função absorvente dos produtos dura 52 lavagens, o correspondente a aproximadamente dois anos de uso (Pantys, 2019).

Desde 2019, todos os produtos estão sendo desenvolvidos com a tecnologia Amni Soul Eco®, o primeiro fio de poliamida biodegradável do mundo. Segundo a empresa brasileira que desenvolveu o tecido, a Rhodia, a tecnologia “permite que roupas feitas a partir dele se decomponham em menos de 3 anos quando descartadas corretamente em aterros sanitários” (Rhodia, 2019). A exceção em relação à biodegradabilidade completa dos produtos Pantys é o tecido que compõe o forro absorvente, desenvolvido e patenteado localmente pela empresa. Contudo, em todas as comunicações sobre o tema, a empresa faz questão de reforçar que estão trabalhando nesta solução e “querem chegar lá” (Pantys, 2019).

A Figura 9 mostra o processo produtivo da Pantys e as atividades desenvolvidas diretamente estão destacadas em negrito. É a própria empresa que cria o *design*, os materiais e requisitos de cada peça, desenvolve o protótipo, realiza a compra de todos os insumos, bem como se responsabiliza pela finalização, comercialização e envio dos produtos aos consumidores. Produzem no Brasil com fábricas parceiras terceirizadas, as quais se encarregam do corte e da costura. Contudo, a Pantys continua realizando a revisão e finalização de todas as peças pois entende que o controle de qualidade é crítico para garantia da funcionalidade do produto (E9_E1:47; E9_E1:48).

Figura 9 - Processo produtivo da Pantys



Fonte: elaborado pela autora.

A Pantys iniciou sua produção de peças com tecidos biodegradáveis em 2018, a partir de uma coleção de biquínis e maiôs em parceria com a Ahlma. Esta colaboração também inclui a comercialização dos produtos Pantys nas lojas físicas da Ahlma, no Rio de Janeiro e em São

Paulo, assim como com a Insecta, em São Paulo e Porto Alegre. Tais parcerias são vistas como estratégicas para atender o público de fora de São Paulo e engajar com consumidores de empresas que compartilham dos mesmos princípios. Contudo, o principal canal de vendas continua sendo via loja online e presencial da marca.

Em maio de 2019, a empresa lançou uma parceria com uma das marcas pioneiras do absorvente descartável do mundo, a Sempre Livre, pertencente ao grupo Johnson & Johnson, com um modelo mais básico produzido por meio desta colaboração. O valor do novo modelo para fluxo moderado custa pelo menos 25% a menos do que os outros modelos disponíveis no *website* da empresa, e estão às vendas também em farmácias físicas. Para a Pantys, essa parceria “simboliza uma evolução de toda a categoria de produtos menstruais e uma conquista que vai tornar possível levar a escolha das calcinhas absorventes para mais mulheres” (Exame, 2019).

Segundo a fundadora Emily, em termos de contribuição para a sustentabilidade, a Pantys substitui produtos descartáveis por reutilizáveis (E9_E1:63). Como uma segunda etapa do compromisso como Empresa B certificada, os materiais estão sendo adaptados para serem biodegradáveis, permanecendo ainda o desafio de pesquisa para uma nova tecnologia biodegradável para o forro absorvente (E9_E1:65). Em relação aos processos de produção, Emily informa que os únicos resíduos da produção são os cortes de tecidos das peças, que são muito pequenos (E9_E1:58). Ela menciona que já pensaram em utilizá-los para enchimento de almofadas, mas argumenta que novas possibilidades de reutilização desses resíduos são ainda uma oportunidade ainda não explorada devido ao baixo volume (E9_E1:59).

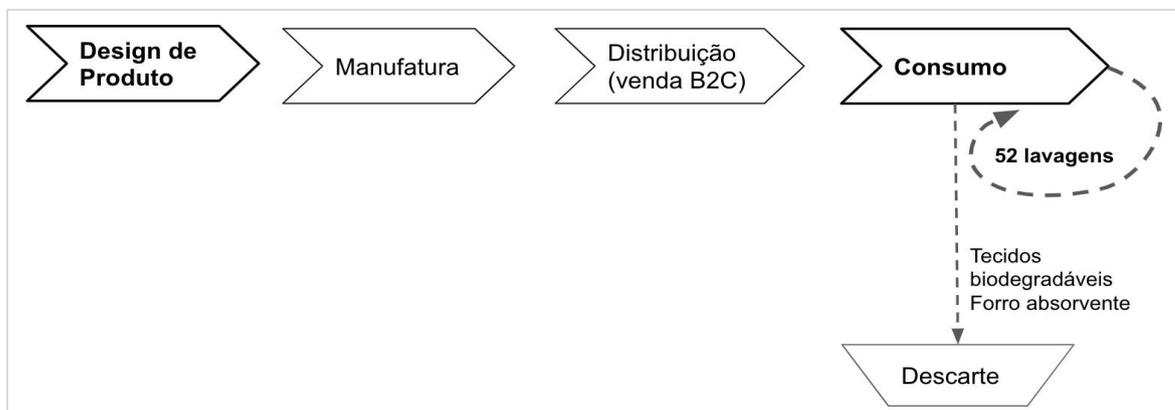
Segundo a Gerente de Comunicação da Pantys, outra contribuição para a sustentabilidade é em relação à conscientização das consumidoras, que passam a pensar sobre quanto lixo já geraram ao conhecer o produto (E9_E2:35-36). Para auxiliar nesta reflexão, a marca criou uma calculadora de absorventes, na qual as mulheres podem inserir a idade, a data de início da menstruação e o tipo de fluxo, sendo então realizados cálculos para estimar, em quilos, o volume de lixo gerado, bem como o valor gasto com absorventes, em reais. “Sempre, o resultado é muito assustador” (E9_E2:37). Por isso, a empresa entende que é importante abordá-los em comunicações e campanhas. Tais campanhas de divulgação da marca trazem “questões que expressam nossa visão sobre o mundo” (Pantys, 2019) e já abordaram, entre outros temas, a questão da descartabilidade do mundo para promover um *#novomundosustentável*.

Nesse sentido, o impacto social da empresa vai muito além da melhoria da rotina das mulheres com seu fluxo menstrual, passando pela promoção de um método prático,

confortável e higiênico (Pantys, 2019). A Pantys é signatária da Aliança pela Saúde e pelos Direitos Sexuais e Reprodutivos no Brasil, iniciativa apoiada pelo UNFPA, e teve como inspiração a plataforma global *She Decides* para a criação da campanha *#eladecide*, objetivando conscientizar mulheres sobre direitos sexuais e a autonomia em relação à sua sexualidade. O desenvolvimento desta campanha digital, em particular, com conteúdo sobre intimidade, informação, fortalecimento e quebra de tabus, gerou uma ampla discussão entre clientes, colaboradoras e diversas outras marcas. Segundo Jaime Nadal, representante do UNFPA no Brasil, as ações da Pantys e demais instituições “gerou uma onda que ampliou o interesse de outras organizações que compartilham o interesse e o desejo de melhorar as condições de vida das mulheres no Brasil, especialmente com relação à vida reprodutiva” (ONU, 2019).

Considerando a proposta central da Pantys de substituir o uso de absorvente descartáveis por lingerie absorventes desenvolvidas sob controle próprio de qualidade para durar pelo menos 52 lavagens, o modelo de negócio da empresa pode ser classificado com foco em desaceleração do ciclo (Bocken et al., 2014) e pertencente ao tipo “Reparo & Manutenção” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018). As atividades para desaceleração ou fechamento do ciclo estão sinalizadas, em **negrito**, na Figura 10.

Figura 10 - Cadeia de suprimentos da Pantys



Fonte: elaborado pela autora.

Em uma avaliação sobre potenciais fatores que contribuem para o negócio, a fundadora Emily cita três deles. O primeiro é o fato de terem como missão criar inovação para o conforto das mulheres, pois, de acordo com sua percepção, a indústria farmacêutica acaba não focando neste nicho por ter na maioria homens em posições de liderança (E9_E1:66-68-69). O segundo diz respeito aos investimentos na criação de marca e comunidade forte, estando sempre atentos aos detalhes e continuando abertos a *feedbacks* para alcance de um engajamento real (E9_E1:20-70). Por fim, o fato de terem investido muito no desenvolvimento do produto, pois

trabalharam quase 2 anos entre a realização das pesquisas iniciais de mercado e se sentirem 100% confiantes no produto antes de lançar a marca (E9_E1:1-2-70).

Por outro lado, quando indagada sobre as barreiras para desenvolver o negócio, Emily cita que há diversas no Brasil, mas que também é um país de muitas oportunidades em função do grande mercado e da existência de toda uma cadeia de produção têxtil aqui – de fios até o vestuário final (E9_E1:71-72). A entrevistada destaca que a grande barreira foi a manutenção do foco, pois, segundo ela, existem várias distrações diárias que tiram o foco daquilo que realmente se quer fazer (E9_E1:73). “E se você fica muito focado no dia a dia, às vezes você perde a visão maior do que você realmente quer fazer, do que você deveria fazer, como você pode melhorar, tudo . . . a comunicação, o produto, a experiência do cliente, então . . . a vida das pessoas no final” (E9_E1:74). Complementarmente, a Gerente de Comunicação Jane cita como barreira específica na sua área a transparência na comunicação do produto, dado o desafio de comunicar às consumidoras sobre o funcionamento do produto (E9_E2:70-71).

4.1.3 Análise do grupo: Artéria e Pantys

O modelo de negócio “Reparo & Manutenção” proposto por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018) tem como proposta de valor central aos consumidores: 1) o prolongamento da usabilidade; e 2) a funcionalidade dos produtos adquiridos por meio da manutenção, reparo e/ou serviços de controle. Como produtos são reutilizados e/ou usados por mais tempo, há impacto direto na redução do consumo de insumos para a produção de itens novos. Segundo os autores, tal modelo requer empresas com “serviços centrados no cliente, logística direta e reversa correspondentes, conhecimento atualizado do produto e rápida capacidade de aprendizagem e resolução de problemas” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018, p. 10). Para a proposição deste modelo como um dos seis padrões de modelo de negócio circular, os conceitos de *design* de produto e consumo colaborativo – abordados pela Accenture (2014) e por Kiørboe et al. (2015) – não foram considerados devido ao “foco restrito do produto e às descrições gerais do modelo de negócios carecerem de um vínculo específico com os princípios da Economia Circular” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018, p. 8).

Nesse sentido, o primeiro ponto de destaque é que o modelo de reparo e manutenção não considerou o produto como proposição de valor, e sim serviços agregados aos produtos que promovam essas características de prolongamento do uso. Isto porque o foco dos autores foi sobre a abordagem de fechamento do ciclo – “assumimos que esses seis padrões representam

os principais CEBMs em relação às abordagens de fechamento de ciclo discutidas acima” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018, p. 10).

Considerando isso, os grandes atores desse modelo seriam manufaturas que possam “fornecer reparo e manutenção com base em garantias ou como serviços adicionais” ou empresas de serviços externas que consigam “fornecer reparo e manutenção como oferta independente (por exemplo, reparo de calçados ou serviços de conserto de roupas) e obter valor a partir dessa extensão de vida útil do produto” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018, p. 10). Dada a ênfase no varejo de moda, não foi encontrado nenhum exemplo de negócio cuja proposta de valor fosse fornecer um serviço de reparo ou manutenção de itens de vestuário.

Ao analisar empresas que comercializam roupas com foco de comunicação na durabilidade, nota-se que um modelo de negócio que oferece essas características de serviço agregado ao produto necessariamente passou primeiro pela reflexão do próprio *design* do produto. Esse achado está em linha com o que os autores destacam: “*design* de produto, projeto para desmontagem, separação de ciclos biológicos e técnicos (Braungart & McDonough, 2009) e sistemas de manufatura específicos são cruciais para permitir altas taxas de reparo e manutenção” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018, p. 12).

No caso da Artéria, a influência ocorreu desde a escolha do material-base, o couro, no desenvolvimento de uma coleção atemporal e multifuncional das peças, na orientação quanto à conservação das peças e, somente como aspecto final, na oferta de dois anos de garantia para reparos. Já na Pantys, apesar da garantia de controle de qualidade das peças por meio de checagem manual de toda a produção, a grande proposta de valor vem diretamente do desenvolvimento de um produto para substituir itens de uso único.

Além de não possuírem foco na venda corporativa (*business to business*, ou B2B), ambos os negócios não têm necessariamente foco em clientes conscientes como previsto no modelo. Contudo, os processos de entrega de valor convergem por ocorrerem por meio da oferta do serviço de garantia e/ou da qualidade de um produto durável. Em relação ao processo de criação de valor, é majoritariamente pautado no desenvolvimento do *design* do produto e não nos serviços oferecidos.

A literatura aborda que esse negócio pode gerar novos modelos de receita a partir da oferta de serviços adicionais, mas também sugere que “isso pode levar a um valor adicional (por exemplo, relacionamentos de longo prazo com clientes, reputação aprimorada, experiência prolongada em produtos, custos reduzidos de manuseio de resíduos e menos externalidades sociais)” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018, p. 12). No caso de ambas as empresas estudadas, a captura de valor é feita por meio do relacionamento de longa duração

com o consumidor, da reputação fortalecida, do uso prolongado do produto e da redução das externalidades sociais e ambientais.

Um questionamento frequente deste modelo é quanto à sua viabilidade financeira, uma vez que a maioria dos modelos de “Reparo & Manutenção” tende a ter dificuldades em precificar este serviço adicional. No entanto, nos exemplos estudados, por incluírem essa funcionalidade no *design* do produto e não como algo a ser pago recorrentemente, os clientes enxergam o ganho a médio prazo do investimento na compra. De toda a forma, a captura de valor também é obtida monetariamente por meio da definição do valor unitário com base no cálculo do seu preço, incorporando todos os custos envolvidos em uma cadeia de trabalho justa e no uso de materiais sustentáveis.

O Quadro 16 apresenta uma análise comparativa das empresas Artéria e Pantys de acordo com o padrão de modelo de negócio circular de “Reparo & Manutenção” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018).

Quadro 16 - Análise comparativa das empresas Artéria e Pantys

Dimensões de valor	Subcategorias do modelo “Reparo & Manutenção”	Artéria	Pantys
Proposição de valor	Produto: N/A.	Bolsas multifuncionais por <i>design</i> e material com durabilidade.	Calcinhas, shorts, biquínis e sutiãs absorventes reutilizáveis.
	Serviço: Manutenção, reparo e controle.	Garantia de reparos por 2 anos.	Controle de qualidade manual para finalizar todas as peças comercializadas.
Entrega de valor	Público-alvo: Consumidores conscientes e B2B.	Pessoas preocupadas com <i>design</i> original.	Mulheres preocupadas com conforto e/ou sustentabilidade.
	Processos: Fornecer serviços e resultados baseados em produtos.	Bolsas multifuncionais, com material de qualidade e garantia de reparos por 2 anos.	Roupas íntimas absorventes, com material biodegradável e reutilizáveis por 52 lavagens.
Criação de valor	Parceiros: Manufatureiros provedores de serviço	- Fábricas para produção; - Correios para envios.	- Rhodia para insumo; - Fábricas para produção; - Correios para envios.
	Processos: Manter ou reparar produtos ou componentes.	- Desenvolver bolsas com vários formatos de uso e com material de alta durabilidade; - Oferecer serviço de reparo sem custo adicional por 2 anos a partir da compra	- Desenvolver roupas íntimas com tecnologia absorvente capaz de substituir o uso de pelo menos 52 absorventes, e sem a necessidade de descarte.
Captura de valor	Receitas: Pagamentos por função ou resultados.	Comercialização e exportação de bolsas.	Comercialização de roupas íntimas.
	Custos: Trabalho ou reparo, manutenção e controles.	Desenvolvimento, produção, comercialização e manutenção da peça.	Desenvolvimento, produção e comercialização da peça.

Fonte: elaborado pela autora.

4.2 MODELO “REUSO & REDISTRIBUIÇÃO”

4.2.1 Empresa Blimo

A Blimo é uma empresa que oferece acesso a um guarda-roupa compartilhado a consumidores, mediante uma assinatura mensal, desde o final de 2016. Localizada na Vila Madalena, São Paulo, a marca foi criada pela jornalista Mariane Salerno após ter contato com vários modelos de negócios sustentáveis no programa de TV que trabalhava: “desde que entrei nesse projeto [o programa], fiquei com vontade de empreender, e a opção pela moda foi feita porque mulheres costumam usar muitas roupas e gastar muito dinheiro com isso” (Folha de São Paulo, 2017). Em 2018, a também jornalista Bruna Corralo procurou Mariana para levar uma franquia da Blimo para Santos, no litoral de estado. Se, para Mariana, a abertura da loja teve como foco ser um negócio paralelo ao seu trabalho (E2_E1:3), para Bruna, a franquia começou como sua atividade principal, e agora ela gere o negócio paralelamente com outro trabalho.

A empresa se apresenta como uma alternativa para consumidores se manterem atualizados e com uma variedade de itens para uso pessoal, sem a necessidade de aquisição particular de cada peça: “elas conseguem ter essa experiência de estar usando aquilo que elas nunca tiveram coragem de comprar em uma loja, ou [roupas com] muita estampa também (...)” (E2_E2:4). Além da economia diante do amplo acesso a opções de vestuário, um dos grandes atributos apontados pelas empreendedoras é a praticidade (E2_E2:6). As usuárias contam com ajuda de funcionárias para pensar em *looks* para ocasiões específicas; se quiserem, podem contratar a lavagem e entrega por um custo adicional; e, caso optem por lavarem em casa, não há necessidade de passar as roupas – o que é feito pelas funcionárias com *stimer* na própria loja (E2_E2:19; E2_E3:31).

O acervo da Blimo é formado majoritariamente por peças novas, e os consumidores podem escolher entre diferentes opções de plano de assinatura: acesso a duas ou quatro peças por mês e trocas ilimitadas realizadas com no máximo dez dias de intervalo. Outra opção é um modelo específico para viagem, conforme apresentado na Figura 11. Na franquia de Santos, um plano mais básico foi adaptado para dar acesso a apenas uma peça por um valor menor: “por essa questão da facilidade de ir toda hora e de ter um poder aquisitivo menor, a gente optou por criar um plano de uma peça” (E2_E3:7). O serviço não tem multa por cancelamento, nem período mínimo para adesão (E2_E1:15). Caso haja algum dano às peças, é cobrado o valor integral de varejo da peça ou, desde que seja possível o reparo, 25% deste valor.

Figura 11 - Planos disponíveis na Blimo, unidade São Paulo

VIAGEM	PLATINUM	GOLD
. R\$ 100,	. R\$ 130,	. R\$ 190,
. 3 LOOKS (ATÉ 6 PEÇAS) POR MÊS	. 1 LOOK (ATÉ 2 PEÇAS) POR VEZ	. 2 LOOKS (ATÉ 4 PEÇAS) POR VEZ
. TROCA ÚNICA NO MÊS	. TROCAS ILIMITADAS	. TROCAS ILIMITADAS

Fonte: Blimo (2019).

Tal modelo requer o desenvolvimento de um fluxo de entrega e retorno das peças, o que no caso da Blimo foi solucionado pela abertura de uma loja física para que este processo fosse feito pelos próprios usuários ou pela própria empresa mediante pagamento adicional.

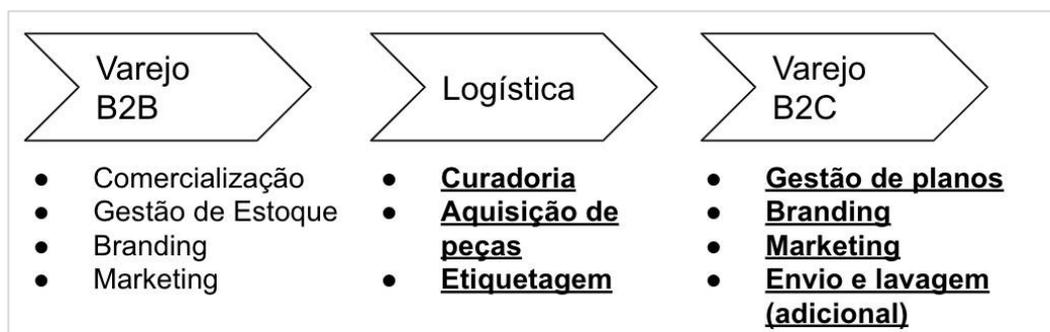
Um dos principais pontos da operação é a curadoria na montagem do acervo de peças: cada unidade é responsável pelo seu acervo e, como o público é diferente, as necessidades são distintas. Contudo, para ambas as lojas, os critérios na aquisição das peças podem ser sintetizados em três:

- Qualidade: “as marcas que a gente trabalha são peças duráveis, porque elas vão ser muito reutilizadas. Não adianta comprar uma coisa que vai estragar em pouco tempo, tem que ser coisa boa” (E2_E1:44). “Porque peça que não dura, é um tiro no pé” (E2_E1:52). Por este motivo, Mariane prefere não aceitar roupas de assinantes para seu portfólio, enquanto Bruna aceita em algumas situações que assinantes troquem suas roupas não usadas por direito a peças extras no seu plano (E2_E3:24-25-32).
- Peças democráticas para diferentes usos ou aquilo que está em alta no mercado: “que possam ser usadas por pessoas de vários tamanhos, de vários números. Isso hoje é o meu critério número um” (E2_E1:51). “A gente tem que ter as novidades, e elas têm que ter variedade também para as ocasiões diferentes” (E2_E1:31).
- Preço: “de acordo com as marcas que eu consigo acessar a um preço de custo” (E2_E1:31), visando manter a sustentabilidade financeira do negócio.

Mariane ainda complementa que a seleção das peças também envolve “escolher marcas que estejam alinhadas, que não explorem mão de obra, que não usem tecidos, tinturas, enfim, coisas que vão prejudicar, que têm muito impacto na sua produção” (E2_E1:45). Ela utiliza o aplicativo do Moda Livre para verificar as marcas com processo sobre trabalho escravo. Contudo, cita que parcerias com pequenos estilistas para fazer coleções dedicadas ainda não são viáveis pelo alto custo envolvido na produção de peças sem escala (E2_E1:35-38).

As atividades que a Blimo desenvolve diretamente estão destacadas em negrito na Figura 12, a qual sintetiza as etapas do negócio.

Figura 12 - Etapas do negócio da Blimo



Fonte: elaborado pela autora.

A inovação no modelo de negócio gerou mídia e *posts* espontâneos (mais de 15 reportagens nos dois anos de operação), impulsionando o alcance do negócio (E2_E1:22-23). Segundo Mariane, “a maioria é um público que vem já atrás da gente, antes era um público muito mais espontâneo, aleatório, que caía aqui de repente, agora não, as pessoas já estão sabendo que existe esse serviço, e indo atrás” (E2_E1:21). Foi por meio dessa repercussão que a Bruna, proprietária da franquia de Santos, conheceu a Blimo. Outro canal de comunicação importante é o canal “boca a boca”, segundo Bruna: “é a melhor propaganda que eu tenho, porque é a experiência delas [das usuárias]” (E2_E3:12-14). Atualmente, é possível adquirir a assinatura pelo *website* da marca ou pela loja física.

O negócio apresenta um potencial de redução de impacto ambiental com o aumento da capacidade de uso de cada peça e consequente redução da compra. Alguns itens foram usados mais de 300 vezes por pessoas diferentes, ao invés de serem usados poucas vezes por cada pessoa (E2_E1:65). Dessa forma, Mariane argumenta que o negócio propõe uma mudança de hábito e que optou por criar “uma proposta de um serviço que seja legal, que seja economicamente viável e que também é uma proposta de uma nova forma de consumir.” Para ela, “a gente quer melhorar, diminuir a questão de consumo em primeiro lugar” (E2_E1:53-54-

63). Bruna também entende que o negócio auxilia à disseminação informações sobre consumo consciente e participa de vários eventos e palestras na cidade (E2_E3:36-37). Uma parte das clientes tinha o costume de estourar o limite de cartão com roupas em *fast fashion* e todas as entrevistadas relataram receber *feedback* positivo no sentido de mudança de hábitos de consumo dos consumidores, puxado pela questão econômica. Inclusive, a própria funcionária Jéssica Freire se posiciona como um exemplo de mudança de consumo:

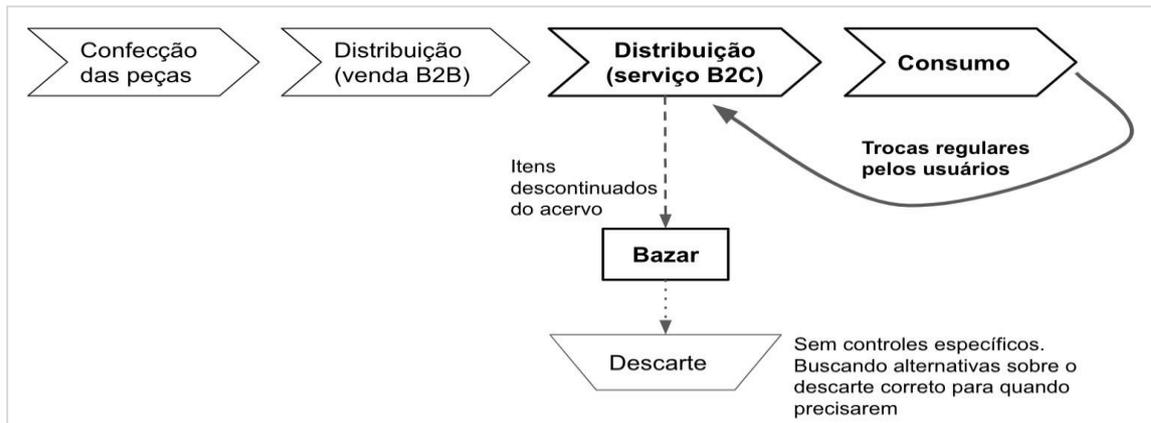
Eu fui uma pessoa muito, muito, muito consumista . . . Eu não conseguia mais repetir coisas do meu guarda-roupa, então, eu gastei muito dinheiro com isso. . . Então, quando eu entrei aqui, eu vi um universo totalmente diferente . . . eu uso as peças da Blimo. Nesse 1 ano que eu estou aqui, eu estou economizando muito, porque qualquer coisa que eu tenho eu corro para cá . . . Acho que isso me ajudou para caramba, nesse 1 ano, a parar de consumir tanto, aprendi que eu só vou comprar o que eu necessito, por exemplo. E o resto você inventa em casa. (E2_E2:21)

Ambas as unidades orientam as clientes sobre os cuidados de lavagem e disponibilizam o serviço de lavanderia adicional, caso necessário, relatando não terem maiores problemas em relação ao uso. “No contrato, se danificar alguma peça, a pessoa paga. Se for ajustável, ela paga o ajuste. Ou ela tem que comprar se inutilizar a peça [ao preço de custo]” (E2_E1:67). As unidades possuem costureiras que fazem reparos simples e comuns, como zíper e botão, cujos custos acabam sendo absorvidos pela loja pois “é difícil você também saber quem fez, quem não fez, às vezes só de provar a pessoa exagera e danifica o zíper, então isso já meio que eu coloquei quase em um custo fixo/variável que está sempre ali” (E2_E1:68).

A Blimo não trabalha com atualização ou customização de roupas. De tempos em tempos, ambas as unidades fazem bazares para as clientes com as peças que ou não têm saída (por serem para tamanhos ou usos muito específicos), ou que saíram muitas vezes, ou ainda que ficaram com algum defeito (E2_E1_47; E2_E3_26). No caso da unidade de São Paulo, todas as peças nesta situação foram vendidas – aproximadamente 50 de um acervo de 800 – ou reutilizadas pela proprietária, sem necessidade de outra destinação (E2_E1:55-56-58). No caso da de Santos, pelo tempo menor de operação, só foram feitos bazar de peças que não tiveram atratividade. As peças que ainda assim não foram vendidas acabaram sendo encaminhadas para doação (E2_E3:27-28).

Considerando o foco da empresa em proporcionar um novo modelo de consumo de roupas por meio do acesso, e não da posse, o modelo de negócio da empresa pode ser classificado como desaceleração do ciclo (Bocken et al., 2014) e pertencente ao tipo “Reuso & Redistribuição” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018). Todas as atividades mencionadas pela empresa para desaceleração ou fechamento do ciclo estão resumidas na Figura 13 e realçadas em negrito.

Figura 13 - Cadeia de suprimentos da Blimo



Fonte: elaborado pela autora.

Quando questionadas sobre os principais fatores que contribuem para o sucesso do negócio, ambas citam o feedback das pessoas: “ver que as pessoas estão vendo a moda de outra maneira, vendo que elas estão se vestindo melhor, vendo que elas estão economizando, que elas estão tendo uma relação melhor com a moda, com o corpo delas, muitas vezes, e, enfim, ver essa relação delas com o nosso negócio” (E2_E3:34). Mariane também complementa dizendo que o negócio está "no azul" e reforça seu potencial de crescimento (E2_E1:42).

No decorrer das entrevistas, outros fatores de êxito também puderam ser identificados, como a localização da loja física em São Paulo: “a Vila Madalena é um bairro que não estão pessoas que só moram aqui. Tem gente que vem passear, que visita, que está sempre por aqui, que trabalha, então a gente consegue atingir outras áreas da cidade” (E2_E1:19). A unidade está localizada no andar de cima de um ponto comercial que, segundo a funcionária Jéssica, por si só, “traz um cliente já diferenciado e que tem a ver com a gente também” (E2_E2:1).

Por outro lado, a abertura da unidade de Santos no formato de franquia foi um fator apontado por Bruna como estratégico, seja por favorecer a confiança no negócio, ou “por ser uma marca já consolidada; pela liberdade e facilidade de usar uma marca já conhecida; de a gente ter fornecedores que também são gabaritados, conhecidos, marcas boas do mercado que a Mari compra lá – a gente também tem esse acesso a esses *showrooms* também. O site, também, que já estava pronto. Enfim, a gente tinha referências” (E2_E3:4-5). Para a unidade de São Paulo, a abertura de franquia também foi positiva em vários sentidos:

A gente pode expandir o nome, é claro, a marca; a gente também tem uma troca de roupa entre as franquias. A gente tem, inclusive, clientes que usam os dois, como a gente está perto disso também é legal, foi uma coisa que me motivou a abrir, vai ser mais uma possibilidade para as clientes, e claro que o [recurso, ou a receita] que entra da franquia ajuda. (E2_E1:29)

Verifica-se, dessa forma, que além de tornar o conceito do negócio mais conhecido, o formato auxilia em dificuldades como falta de peças de um tamanho ou modelo específico nas unidades (E2_E2:9-10; E2_E1:60).

Um grande destaque foi dado para a importância da divulgação (E2_E1:22). Apesar de não terem feito investimentos massivos em anúncios, o modelo de negócio gerou interesse orgânico da mídia e dos consumidores que usavam, o que viabilizou seu funcionamento (E2_E1:23). “A gente começou totalmente no anonimato, aqui em uma rede só nossa, e aí veio, por exemplo, uma divulgação . . . Foi um *boom* que isso fez com que logo a gente dessa uma expandida. E eu acho que o surgimento de outras, também, porque logo começaram a surgir . . . assim, nossa, quando a gente abriu” (E2_E1:26).

A mesma concorrência direta, citada como um contribuidor por Mariane, no sentido de tornar mais conhecido o modelo de negócio e ajudar as pessoas a se acostumarem com a ideia, foi o que a unidade de Santos sentiu falta. O pioneirismo do modelo no litoral foi visto como uma barreira, em especial porque traz a responsabilidade de “colocar um conceito novo nas pessoas, e mudar essa cultura é muito difícil” (E2_E3:9), complementando que, em São Paulo, a cultura já relativamente disseminada do brechó auxilia (E2_E3:10-11).

Todas as entrevistadas citaram o fator cultural como uma barreira para o negócio, mas acreditam na possibilidade de mudança de mentalidade e de hábitos:

Essa troca do “ter” pelo “usar” é um pouco difícil, porque as pessoas gostam de ter, porque elas usam aquela compra da roupa como presente para elas. A gente trocar esse pensamento nem sempre, para todos, não é fácil. Algumas enxergam super a intenção, vêm aqui, assinam, veem a economia que a gente gera, e começam a entender a parte da sustentabilidade, da parte ecológica do negócio, mas, o principal que elas veem de cara é praticidade. (E2_E3:13)

Neste sentido, a concorrência do varejo tradicional de moda também foi apontada por Bruna como uma dificuldade, potencializada por facilidades como liquidação, parcelamento e publicidade via *influencers* (E2_E3:15). A comunicação também foi citada como um desafio por Mariane, ao refletir sobre as estratégias de criação do nome e promoção da marca. Para ela, há sempre a necessidade de comunicar, reforçando o conceito e atributos da plataforma, como qualidade, estilo, e marcas parceiras (E2_E1:11):

É uma ideia difícil de você resumir em uma palavra . . . a gente tem que comunicar de várias formas. Isso é bem um desafio, porque, para algumas pessoas, é muito claro . . . Então a gente começou a usar esse termo também, como quase todo mundo conhece, o *Netflix* era também mais uma forma de associar ao serviço, mas, ainda assim, é difícil de explicar na prática. Então, eu me pego explicando mil vezes ‘ah, funciona assim, assado’, não tem jeito. A gente tenta criar várias artes para dizer como funciona, mas ainda é novo e ainda difícil explicar como funciona (E2_E1:7-9-10).

Como ambas as proprietárias, no momento das entrevistas, tinham o negócio como atividade paralela a outro trabalho, a questão da disponibilidade de tempo surgiu como um limitador para o desenvolvimento do negócio. “às vezes, me falta tempo mesmo para analisar todas as parcerias, as propostas que aparecem. Então a gente acaba indo mesmo no que já está formatado” (E2_E1:43-46). Um dos entraves para o crescimento de parcerias para expansão do acervo é a falta de sistematização – não há um controle sistêmico do quanto cada peça está sendo usada (E2_E1:37-46). Os mecanismos atuais são manuais (fichas e planilhas de entrada e saída de peças), e “meu sonho de consumo é isso: é a gente poder ter . . . toda a vida de cada peça” (E2_E1:46).

O principal fator limitante para escalar o negócio é, segundo Mariane, a falta de investimentos para, por exemplo, fazer um aplicativo ou manter o acervo atualizado (E2_E1:75-76-77). Por fim, vale destacar que a falta de informação sobre opções de reciclagem têxtil para itens que não estão em condições de venda ou doação também é um ponto que incomoda a idealizadora da Blimo, constituindo uma barreira para fechamento do ciclo do negócio (E2_E1:49-50-59-79):

Eu tenho muito essa preocupação com o descarte. E eu tenho preocupação por não saber para onde ir, o que fazer . . . Eu tenho essa vontade de ajudar a gente a fazer esse descarte correto, que eu acho que essa coisa da economia reversa, hoje, é o grande ponto que precisa ser resolvido e que tem que acontecer. (E2_E1:50-59)

Ambas as unidades afirmam que ainda não chegaram a este ponto do ciclo de negócio, de ter uma roupa que não estaria em condições de venda ou doação. Contudo, as entrevistadas relatam que gostariam de disseminar informações sobre a destinação correta das roupas para suas clientes (E2_E1:48).

4.2.2 Empresa Daz Roupaz

O Daz Roupaz é uma empresa de São Paulo que comercializa roupas, sapatos e acessórios usados desde 2015. A marca foi criada por duas irmãs - a publicitária Júlia Wolff e a advogada Gabriella Wolff com o objetivo de ser “uma marca de consumo consciente onde todas mulheres tivessem, a um preço acessível, a possibilidade de arrasarem em seus estilos” (Daz Roupaz, 2019). A motivação surgiu da frustração de Gabriella com o trabalho e do seu interesse por moda, juntamente da vontade de ambas em empreender e do contato com referências de brechó no exterior (E4_E1:1).

O negócio começou com a venda de roupas com malas diretamente em salões cabeleireiros, depois instalaram um *box* de vendas na Rua Teodoro Sampaio, em São Paulo, até abrirem a primeira unidade, em 2017, em Pinheiros e a segunda, em 2018, no mesmo bairro. Recentemente, as fundadoras optaram por fechar o primeiro endereço e concentrar as atividades na unidade maior, aberta em 2018. O foco das peças são roupas atuais para trabalho ou saída, na maioria fora do mercado de luxo e incluindo *fastfashions* como Zara e Forever; diferentemente de outros brechós tradicionais, a Daz Roupaz não trabalha com o conceito de moda *vintage* (E4_E2:14; E4_E1:10-12).

A loja preza por dois atributos principais: “qualidade e preço bom” (E4_E1:8). O primeiro é pautado na curadoria da empresa para adquirir os itens: cada peça é checada individualmente para garantir seu estado de uso e sempre são peças básicas ou que estão em alta para aumentar seu potencial de venda (E4_E1:9). As peças são precificadas na hora da compra de acordo com o sistema que desenvolveram, considerando seu estado, a marca e se está em voga no mercado (E4_E1:21-22). Em relação ao segundo, Julia frisa que a ideia é as peças terem sempre um preço acessível, bem menor do que o da peça original (E4_E2:16). Outra característica destacada é a transparência na hora de os clientes saberem quanto vale sua peça na loja: “a gente fala 'eu vou vender por isso e estou pagando isso', a pessoa tem noção que eu estou pagando tanto por aquela peça e muitos lugares quando as pessoas vão vender, as pessoas falam, 'estou pagando neste pacotão aqui, 100 reais’” (E4_E2:23-24).

O mecanismo de aquisição das peças é similar a algumas referências nos EUA, como a *Buffalo Exchange* e a *Crossroads*. Existem três tipos de modelo de compra para quem quer vender, cada qual com diferentes percentuais de pagamento sobre o valor da peça na loja, como exposto na Figura 14 (E4_E1:3; E4_E2:18). O primeiro atende quem quer receber o dinheiro pela venda na hora; o segundo, quem espera um pouco mais para também receber mais; e o terceiro é semelhante a um modelo de troca, estimulando a circulação das peças dentro da própria da loja. Julia cita que as diversas opções de compra favorecem a atratividade para quem quer vender. A possibilidade de pagamento na hora (e não somente após a venda) é outro ponto de destaque (E4_E2:18-22; E4_E1:13). A fundadora indica ainda que a taxa média de reposição da loja é de 200 peças e que todas são organizadas por tipos e tamanhos (E4_E1:50).

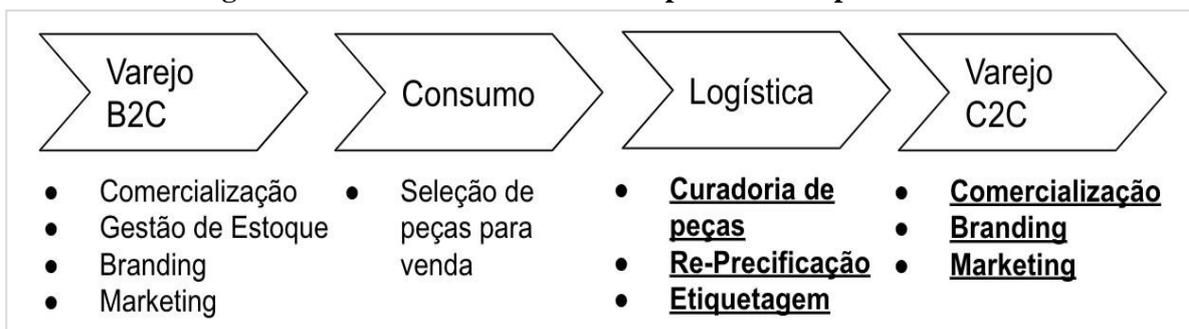
Figura 14 - Modelos de aquisição de peças da Daz Roupaz



Fonte: Daz Roupaz (2019).

Além de atividades operacionais para disponibilização das roupas à revenda, a Daz Roupaz é responsável também por divulgar as peças e pela atração do consumidor final. A empresa realiza vendas somente na loja física, porém utiliza de diversos canais digitais para promoção, a exemplo do *Instagram*, cuja conta acumula mais de 56 mil seguidores. A marca divulga todo final de dia, nos *stories* da rede social, as peças em destaque que estarão disponíveis na loja no dia seguinte e em uma arara específica. Além disso, conta também com uma rede de avisos via *Whatsapp* para interessados. A Figura 15 mostra, em negrito, as atividades que a Daz Roupaz desenvolve diretamente.

Figura 15 - Atividades desenvolvidas pela Daz Roupaz



Fonte: elaborado pela autora.

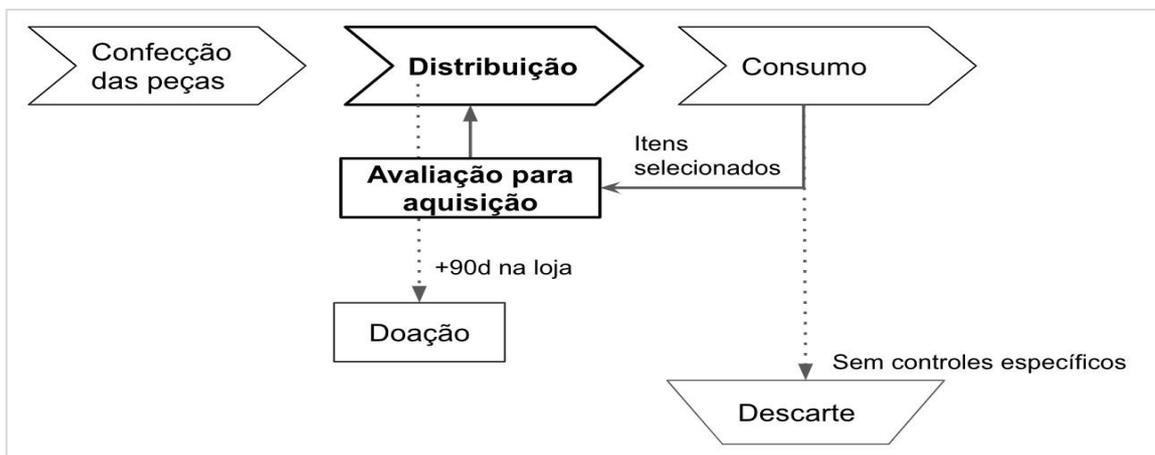
Segundo Júlia, as sócias passaram a entender mais sobre o negócio na prática e começaram a se encantar com os dois principais impactos do modelo: a economia que gera para quem quer estar na moda, e a contribuição ao meio ambiente (E4_E1:4). Na sua visão, a principal contribuição para sustentabilidade é colocar novamente em circulação roupas já produzidas e que as pessoas não querem mais. “Outras pessoas que em vez de ir no shopping, elas vêm na minha loja, elas compram roupa que foram produzidas pelas lojas do shopping” (E4_E1:31-34).

Para aumentar a capacidade de revenda e evitar problemas com estoques, as compras têm foco em peças da estação ou artigos com saída o ano inteiro (E4_E1:11-12; E4_E2:9). Outra ação para regular a rotatividade das peças é a doação para entidades, como a Unibes Bazar, de itens que não foram vendidos há mais de 90 dias (E4_E1:33). Um aspecto que Julia aponta como passível de evolução é o fornecimento de sacolas plásticas aos clientes que compram na loja (E4_E1:38).

A entrevistada ressalta que tem muitos projetos, como trabalhar no reparo de pequenos defeitos ou customização, mas o tempo escasso e o foco em outras prioridades são empecilhos (E4_E1:37-42-43). Contudo, a fundadora explicita que não há interesse em comprar para customizar sem que a peça tenha ao menos algum defeito prévio, pois não valeria a pena financeiramente (E4_E1:45).

Assim, considerando a ênfase na revenda de roupas usadas, o modelo de negócio da empresa pode ser classificado a partir do foco em desaceleração do ciclo (Bocken et al, 2014) e como pertencente à categoria “Reuso & Redistribuição” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018). Todas as atividades mencionadas pela empresa para desaceleração ou fechamento do ciclo estão representadas, em negrito, na Figura 16.

Figura 16 - Cadeia de suprimentos da Daz Roupaz



Fonte: elaborado pela autora.

Quando indagada sobre o que contribui para o negócio funcionar, Julia menciona diretamente a “relação do cliente com a gente” – ver a felicidade, a “*vibe* desse garimpo” das pessoas na loja. Oferecer esse “mundo de oportunidades” do brechó a deixa muito animada (E4_E1:48). No decorrer da entrevista, a fundadora também cita pontos que podem ser considerados contribuidores para o negócio, como: 1) seguir o processo de validação das

decisões – “todas as coisas que a gente vai criando na loja a gente vai validando, e vai vendo se dá certo ou não dá” (E4_E1:25-27); 2) o conhecimento adquirido sobre o potencial de atração das peças – “eu sei disso porque eu já vendi muito” (E4_E2:10); 3) poder contar com uma consultoria financeira – “eu contratei uma pessoa porque eu vi que isso era importante; a questão do nosso sistema, como eu vejo que ela é importante” (E4_E1:29); e 4) oferecer diferentes modelos de compra – “a gente atende quase todos os casos . . . e dessa maneira a gente consegue atender gente que quer ganhar dinheiro, gente que quer fazer troca, ou gente que quer vender uma peça mais cara e ganhar um pouquinho mais – que é o consignado” (E4_E2:20-22).

No tocante às dificuldades do negócio, Julia observa que é algo que está mudando (E4_E2:2-3-5-6; E4_E1:46), porém a questão cultural ainda permanece como uma barreira no país (E4_E1:46). “Quando a gente começou, a gente tinha até um pouco de medo, era até engraçado de falar que a gente era um brechó, porque a gente achava que não tinha uma aceitação tão grande no Brasil” (E4_E2:4). Mesmo assim, as irmãs optaram por assumir a nomenclatura desde a abertura da primeira loja, visando quebrar essa barreira para a compra de usados no país. Um outro reflexo da questão cultural também se manifesta sobre a venda de peças:

A questão de vender, as pessoas não entendem - estão entendendo mais - que vender acaba entrando nessa questão desse ciclo que você reutiliza e que você pode vender e que você pode doar, você pode fazer os dois . . . Eu acho que esse movimento já vai mudar, porque a questão de reutilizar, tudo está mudando. Tipo, alugar coisas, as pessoas estão deixando de ter carro, as pessoas estão usando mais coisas compartilhadas (E4_E2:3-5).

Outra dificuldade citada são a falta de tamanhos específicos, como o G, que faz com que o brechó não consiga atender plenamente clientes que usam esta numeração (E4_E1:47). Em outros canais, Julia também menciona que uma barreira para fazer o negócio *online* é o fato de trabalharem com peça única: “quando é peça única, eu só tenho um daquele no tamanho X, do valor X e pode ser o P que você tem certeza que vai caber em você, não cabe porque é uma marca diferente que o P só cabe num PP porque é um formato diferente” (Medium, 2018). Acostumadas com o *e-commerce* de grandes marcas, que expõem peças em modelos, as sócias entendem que o *online* “exige muita dedicação . . . Eu só faria se fosse uma coisa séria, eu não ia tirar simplesmente uma foto de uma roupa e postar online” (Medium, 2018). Face a isso, a preferência pela loja física se dá pelos atributos positivos deste canal: “o *offline* ainda é diferente do *online*. Você está na loja, está sentindo a peça, você prova a peça . . . muito cliente brinca e fala que é a hora da terapia dela” (E4_E1:13-14).

4.2.3 Empresa LOC

O LOC é um aplicativo desenvolvido em Salvador, no ano de 2017, para “facilitar o aluguel de moda de pessoa para pessoa” (LOC, 2019). A plataforma foi criada por três primos – a administradora Cecília Barretto, o cientista da computação Igor Tironi e a advogada Lara Tironi – com vistas a ampliar o acesso à moda por um preço baixo, ao mesmo tempo em que gera renda para pessoas que optam por compartilharem suas peças (E8_E2:25). Após a realização de um teste com cerca de 100 pessoas em Salvador e a validação de formato do negócio, a plataforma recebeu R\$100 mil de aporte de um investidor anjo no início da operação e previu seu *break-even* para 2021 (Draft, 2018). No final de 2018, o LOC alcançou aproximadamente 8 mil peças cadastradas e a taxa de retorno após o primeiro aluguel era de 42% (Revista PEGN, 2018). No início de 2019, eram mais de 12 mil usuários cadastrados em Salvador e São Paulo (Use Reserva, 2019).

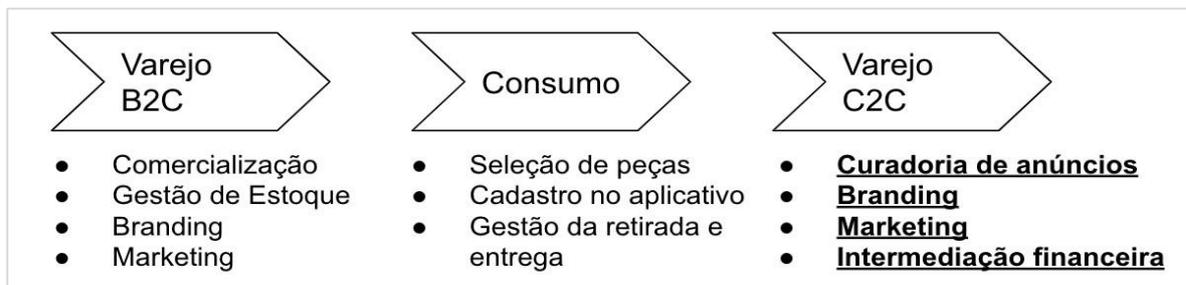
A motivação para o negócio veio da observação de que outras plataformas já estavam revolucionando a economia por meio da conexão entre a oferta e a demanda de um mesmo item em outros setores, como mobilidade urbana; assim, surgiu a ideia de se fazer isso também na indústria da moda (Folha de São Paulo, 2018). Além disto, os fundadores perceberam que a proposta do LOC atendia necessidades das próprias sócias, sintetizadas em dois perfis diferentes de consumidores: “as que têm interesse em se manter na moda, mas não gastar dinheiro com tendências passageiras; e aquelas que querem ganhar uma grana extra com seu guarda-roupa” (O Estado de São Paulo, 2018; E8_E1:75).

A comunicação da plataforma é voltada para a promoção da moda compartilhada, do consumo consciente e da geração de renda extra. O posicionamento da marca é diferente da ideia do brechó, porque as peças disponíveis seriam somente aquelas que os consumidores adoram e não querem desapegar ou revender (LOC, 2019). Desta maneira, Cecília afirma que o negócio permite que uma pessoa possa “estar sempre na moda sem precisar comprar” (A tarde, 2018).

Segundo Filipe Tambon, atual CEO do negócio, não há restrições quanto às peças cadastradas, mas sim em relação à qualidade e ao formato dos anúncios. As peças não precisam ser de marca, tecido ou característica específicos, mas ao serem cadastradas devem trazer a descrição do produto, o valor original, o valor do aluguel e fotos com boa iluminação e que valorizem os atributos da peça – preferencialmente, no corpo. A plataforma sugere que o valor do aluguel semanal seja de 10% do valor original da peça e, segundo Felipe, algumas pessoas já conseguem até R\$1.000 de receita alugando suas roupas.

As atividades que o LOC desenvolve diretamente são apresentadas, em negrito, na Figura 17. A empresa realiza curadoria de anúncios, ações para visibilidade e engajamento na plataforma, bem como validação do cadastro e intermediação financeira. O LOC não possui nenhuma peça própria ou faz a gestão das peças disponíveis. A mecânica é simples: o cliente interessado em alugar escolhe o item no aplicativo, a um raio de até 50km de quem oferta, e passa por uma validação do cartão de crédito cadastrado na plataforma. Após essa checagem, um canal de comunicação interno se abre entre os usuários para que definam a forma de entrega – pessoalmente (95% dos casos) ou via Correios (com custo extra) (E8_E2:66). O fato do LOC efetuar a intermediação financeira via cartão de crédito protege ambas as partes: quem vai alugar, paga o item apenas se tiver acesso a ele; quem aluga, tem mais garantias de cobertura para eventuais danos ou não devolução do item (Estadão, 2018; Consumidor Moderno, 2018).

Figura 17 - Atividades desenvolvidas pelo LOC



Fonte: elaborado pela autora.

O serviço, que tem seu único canal de venda via aplicativo, exigiu um investimento em *marketing* para o lançamento e atualmente conta com parcerias com *digital influencers* para promoção e divulgação de novidades entre o público-alvo. Tais colaborações são vistas como estratégicas, em especial para expandir a presença da plataforma para outras cidades, como foi feito em 2018 para São Paulo.

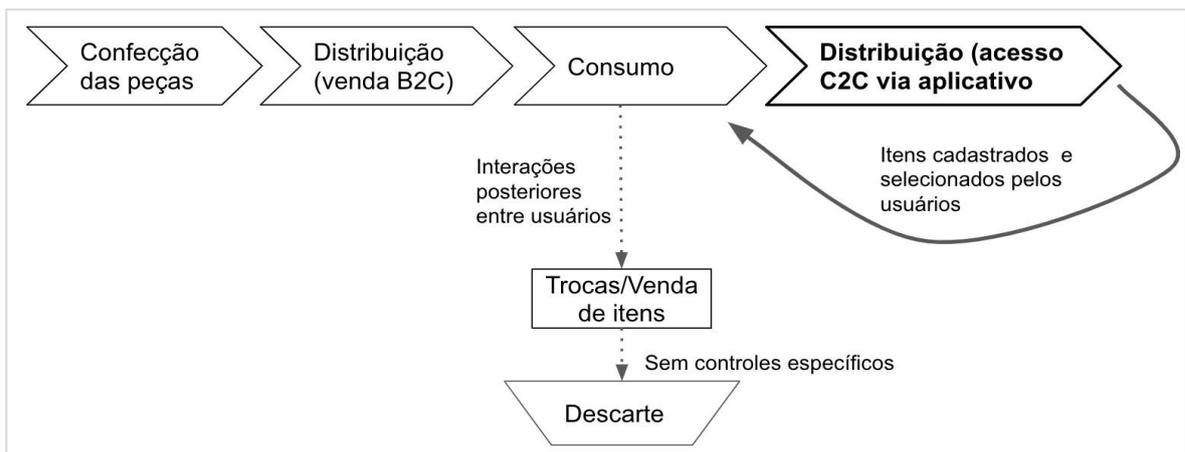
Já Lara indica que, no início, não tinha consciência dos impactos ambientais do setor e que adquiriu mais informações sobre isso no processo de pesquisas para desenvolvimento do negócio (E8_E1:38-39). Desde então, contribuir para a redução do impacto ambiental da moda se tornou fator intrínseco do negócio uma vez que, ao promover o uso de roupas já produzidas, evita-se a necessidade de novas compras e sua consequente produção. Segundo estimativas da empresa, o aluguel de peças no aplicativo, em 2018, gerou uma economia de 9 milhões de litros de água (E8_E2:60), que seriam demandados caso novas peças fossem fabricadas. Na perspectiva de Lara, a visão de futuro para o LOC é “viabilizar o consumo consciente da moda

e a relação sustentável com o guarda roupa, sendo a maior plataforma de moda compartilhada do Brasil” (Draft, 2017).

A marca também estimula a reflexão dos hábitos de consumo em sua comunicação. A fundadora Lara lembra da divulgação aos usuários da plataforma, por exemplo, do aplicativo Moda Livre, no qual é possível avaliar a conduta de mais de 100 empresas de moda e confecção acerca de suas políticas e processos relacionados a trabalho escravo (E8_E1:41-42). Nessa mesma linha, o CEO indica que o contato e o encontro entre usuários é algo a se impulsionar. Naturalmente, Filipe relembra que amizades surgem a partir do LOC. Assim, a plataforma estuda a criação de “LOC *spots*, . . . locais que as pessoas se encontram para poder falar sobre moda”, alguns deles com eventos para trocas de roupa (E8_E1:39).

Ao promover a conexão entre usuários, o aplicativo foca na extensão do valor do produto por meio de um serviço; portanto, o modelo de negócio da empresa pode ser classificado como sendo de desaceleração do ciclo (Bocken et al., 2014) e pertencente à categoria “Reuso & Redistribuição” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018). As atividades mencionadas pela empresa para desaceleração ou fechamento do ciclo estão destacadas na Figura 18.

Figura 18 - Cadeia de suprimentos do LOC



Fonte: elaborado pela autora.

Entre os fatores que contribuem para o negócio, Lara menciona que o investimento inicial foi essencial para que saíssem do patamar de ter um produto bom e passassem a ter um aplicativo profissional (E8_E1:20-57). Ao ser questionada diretamente sobre os fatores que alavancaram o negócio, a fundadora é categórica em apontar que os *feedbacks* das pessoas, sejam eles positivos sobre a ideia e resultados, ou construtivos no sentido de evidenciarem melhorias. Segundo a entrevistada:

Acho que essa parte de ter uma plataforma tão nova que as pessoas conseguem contribuir tanto é muito importante, e acho isso então um impulsionador muito forte porque você se sente efetivamente contribuindo com a sociedade, dando uma coisa para o mundo que o mundo não tinha (E8_E1:62).

Em contraste, algumas dificuldades foram elencadas. Segundo Lara, “a mudança de cultura é, sem dúvida, a nossa maior barreira. O consumo que vem sendo estimulado nos últimos 20 anos já faz parte do estilo de vida das pessoas” (Draft, 2018). Este fator também foi corroborado por Filipe, ao mencionar que o comportamento do consumidor impacta o negócio frente a concorrentes de venda de usados (E8_E2:46).

Lara também pontua a necessidade de investimento constante, uma vez que o equilíbrio entre custos e receitas depende do crescimento e expansão (E8_E1:70-72). “Na minha visão, hoje a plataforma não se sustenta porque o LOC, ele só consegue expandir se ele tiver o investimento inicial. E você só consegue sustentar a empresa de pé se ela tiver expandido, então, é um ciclo” (E8_E1:70, E8_E2:31). Assim sendo, ela expõe que “quando conseguimos novos investimentos, já temos que pensar nos próximos” (Use Reserva, 2018). Outro ponto destacado por Lara foi:

Não é fácil ser uma empreendedora mulher em um mundo tomado por investidores homens . . . você ter pessoas, principalmente homens, que acham que você não entende o suficiente. Eu sofri o preconceito que realmente era um pré-conceito, quando eu começava a falar, as pessoas começavam a me respeitar mais e ver que eu entendia muito do meu negócio. Mas até aquilo ali, a primeira impressão, o primeiro olhar, ele era de preconceito (E8_E1:63).

Já Filipe destaca alguns entraves operacionais, “limitações de logística e tecnologia – você sempre começa pequeno para depois ir evoluindo” (E8_E2:64). Para ele:

Existe a barreira da segurança, sempre, nas plataformas digitais . . . e, apesar de os usuários estarem muito preparados para isso (confiança), se entregarem muito, a gente tem uma preocupação de estar sempre protegendo eles e atento a essas relações entre eles . . . os indicadores são muito bons, por exemplo, para o valor que a gente tem de aluguel, o número de problemas é baixíssimo (E8_E2:71).

Como próximos passos, o CEO cita a necessidade de adaptar melhor a plataforma para os *heavy users*, ou seja, profissionais liberais que em geral usam o LOC como principal fonte de renda (E8_E2:52-57-62)

4.2.4 Análise do grupo: Blimo, Daz Roupaz e LOC

O modelo de negócio “Reuso & Redistribuição” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018) tem como principal proposta de valor aos consumidores a redução dos preços pela oferta do acesso a produtos familiares. O modelo engloba a oferta de acesso a produtos usados, avaliando seu valor de mercado, o que pode incluir pequenas melhorias ou modificações, fixando assim um novo mercado (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018). Isso poderia ser feito tanto pelos próprios fabricantes das peças quanto diretamente pelo varejo (*Customer to customer*, C2C). Estudos anteriores indicam que, em sua configuração comercial, a propriedade do produto é transferida de um usuário a outro (Esain et al., 2016; Van Wassenhove & Zikopoulos, 2011). Na perspectiva de Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018), este processo pode envolver ainda limpeza ou reparação de pequenos defeitos.

Nesse sentido, infere-se que todos os três modelos de negócio analisados se enquadram nesta proposta de valor por criarem um mercado para oferta de roupas usadas a preços mais acessíveis. Tanto a Blimo como o LOC se pautam no formato de acesso via compartilhamento – com transferências recorrentes da posse entre usuários, seja diretamente ou com intermediação –, enquanto que na Daz Roupaz, cada transação envolve uma transferência de posse única, cujo produto não necessariamente voltará a ser transacionado pela loja.

Apesar do modelo de “Reparo & Manutenção” também trabalhar com o conceito de extensão da vida do produto (*slowing the cycle*), Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018) destacam que a diferença é que “a reparação e a manutenção aumentam a experiência com um produto que o cliente já possui, enquanto que a reutilização e a redistribuição dão acesso a outros produtos” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018, p. 13). Contudo, como na análise foram incluídos modelos que trabalham o primeiro padrão muito pautado no *design* do produto, nota-se que a maior variação acontece no modo que esta extensão da capacidade de uso ocorre, que no caso é por meio de sua transferência para um novo usuário que o deseja, e não pelo prolongamento do valor de uso para o consumidor que irá comprá-lo.

Todas empresas analisadas correspondem ao modelo C2C, porém não apresentam necessariamente foco em clientes conscientes, como previsto no modelo. Nos três negócios, é possível observar que a busca por um preço mais baixo ou pela vantagem econômica é claramente um dos motivadores para a adesão ao serviço ou compra do produto. Há convergência entre os exemplos estudados em relação ao processo de entrega de valor, o qual ocorre por meio da conexão entre fornecedores e clientes, tendo como alvo o fornecimento de produtos usados. Em relação ao processo de criação de valor, na classificação de Lüdeke-

Freund, Gold e Bocken (2018), este modelo pode ser entendido como um *market makers* (Schweizer, 2005) por criar relações não tradicionais entre os atores da cadeia, o que se verificamos exemplos da Daz Roupaz e Blimo, que trazem o papel de fornecedor para o próprio consumidor das empresas.

A literatura aponta que um dos impactos na captura de valor “é uma substituição para novos produtos e materiais virgens, o que pode economizar dinheiro para os fabricantes” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018, p. 13). Essa característica pode ser percebida nos modelos da Daz Roupaz e do LOC, que definem o preço diretamente com o seu consumidor-fornecedor de forma a manter o valor final atrativo ao futuro cliente, preservando a margem. No caso da Blimo, essa dinâmica é diferente, pois a compra de produtos é via novos varejistas, para então conceder acesso aos clientes. Ainda que as administradoras do negócio consigam comprar as peças pelo preço de custo, ao adquirirem peças novas, o valor pago pela marca é alto e a necessidade de manutenção do acervo faz com que a gestão financeira do custo *versus* receita seja mais complexa. Para auxiliar nas receitas e no giro do acervo, a Blimo incorpora estratégias de venda de peças em bazar, disponibilização de serviços extras (como lavagem e transporte) ou comercialização de produtos específicos (como bolsa e sapatos). Enquanto isso, a Daz Roupaz tem como estratégia o equilíbrio financeiro obtido com o pagamento em créditos na loja para seu consumidor-fornecedor, garantindo um fluxo de revenda para a loja.

É possível observar, no Quadro 17, uma análise comparativa das empresas Blimo, Daz Roupaz e LOC de acordo com o padrão de modelo de negócio circular de “Reuso & Redistribuição” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018).

Quadro 17 - Análise comparativa das empresas Blimo, Daz Roupaz e LOC

Dimensões de valor	Subcategorias do modelo “Reuso e Redistribuição”	Blimo	Daz Roupaz	LOC
Proposição de Valor	Produto: Produtos, materiais usados, ou resíduos como insumo de produção.	N/A.	Roupas, sapatos e acessórios usados.	N/A.
	Serviço: Gestão de logística reversa.	Espaço físico dedicado ao compartilhamento de roupas sob o modelo de assinatura.	Seleção de itens atuais e em bom estado para revenda.	Possibilitar o aluguel roupas, sapatos e acessórios usados entre pessoas via aplicativo.
Entrega de Valor	Público-alvo: Consumidores conscientes e fornecedores C2C.	Mulheres economicamente e socialmente ativas, modernas e adeptas ao novo modelo de consumo compartilhado.	Pessoas com interesse em moda com preço mais baixo ou que quem destinar suas roupas de forma rentável.	Mulheres que têm interesse em moda; aquelas que não querem gastar com tendências passageiras ou que querem ganhar dinheiro com seu próprio guarda-roupa.
	Processos: - Conectar fornecedores e clientes; - Fornecer ou “Pegar de volta” prod., mat. usados, ou resíduos.	Oferecer o acesso a uma variedade de peças por um preço mais baixo.	Comprar e vender peças usadas por um preço mais baixo.	Conectar pessoas que querem alugar com aquelas que querem colocar suas peças para aluguel por um preço mais baixo.
Criação de Valor	Parceiros: Manufatureiro; Varejistas; Provedores de serviço; Coletores de prod., mat. ou resíduos.	- Varejistas; - Consumidores.	Consumidores.	Consumidores.
	Processos: Manter ou reparar prod. ou componentes; Revender e/ou recapturar prod., mat. ou resíduos; Ajustar capacidades.	Manutenção do valor das peças.	Revenda de roupas usadas por meio de venda direta, percentual obtido na venda ou disponibilização de valor para	Aumento do valor das roupas usadas via compartilhamento.
Captura de Valor	Receitas: Receitas adicionais de produto.	- Planos de assinatura mensal; - Aluguel para sapatos ou acessórios (extra); - Transporte e lavagens (extra); - Venda de peças no bazar.	- Comercialização de roupas, sapatos e acessórios usados; - “Recompra” por meio de pagamento em créditos.	- Retenção de 30% do valor das peças alugadas.
	Custos: - Trabalho; Reparo, manutenção e controles; Transporte e logística	- Aquisição com curadoria e manutenção das peças; - Gestão de lavagem e entrega (sob contratação).	Avaliação e precificação das peças.	Servidores <i>online</i> .

Fonte: elaborado pela autora.

4.3 MODELOS “REMODELAÇÃO & REMANUFATURA” E “RECICLAGEM”

4.3.1 Empresa Comas

A Comas é uma empresa de São Paulo que produz e comercializa roupas feitas a partir de camisas com defeitos ou sobras de tecidos descartadas pela indústria desde 2014. A marca foi criada pela estilista Agustina Comas como resultado de um processo de amadurecimento do trabalho de fazer roupa a partir de roupa, iniciado como uma atividade paralela ao seu emprego na Daslu, com a marca In.Use, em conjunto com a sócia Ana Piriz de 2008 a 2011 (E3_E1:5; Rede Manual, 2018). A Comas é uma marca sempre presente em reportagens que citam iniciativas na moda com foco em sustentabilidade, tendo ficado em segundo lugar com a parceria Japonique+Comas no 30º Prêmio de Design do Museu da Casa Brasileira e sido finalista do Prêmio EcoEra em 2018.

A entrevista foi realizada com a gerente de desenvolvimento de produto e produção, Isabel Castro, que também é uruguaia, se formou na mesma faculdade, está na empresa desde o início e ficou responsável pela organização administrativa durante a licença maternidade de Agustina (E3_E1:1-3).

Segundo Isabel, a motivação de Agustina e o objetivo em criar a marca vieram de sua experiência de mercado e da vontade em querer reaproveitar as peças para reduzir o desperdício que via (E3_E1:9). O interesse no reaproveitamento de resíduos têxteis surgiu pelo contato com o processo produtivo desde seu primeiro trabalho no Brasil, no estágio com Jum Nakao na construção do desfile da São Paulo *Fashion Week* “A costura invisível”, em 2004: “fiquei paralisada quando comecei a pensar em todo o lixo gerado e no estrado que poderia causar” (Comas, 2019). A própria descrição da marca enfatiza que “a sobra nos inspira” (Comas, 2019) e, para a fundadora:

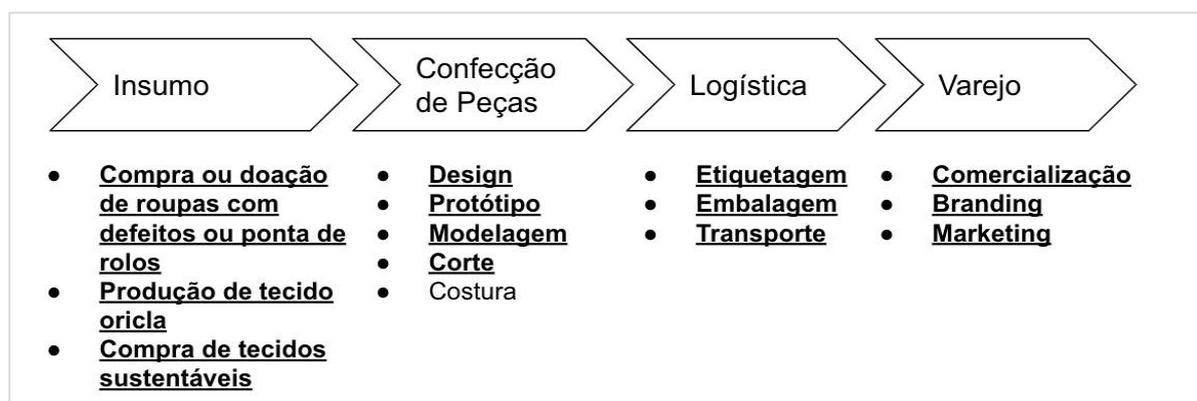
Este é um problema real que, se bem administrado, pode se reverter em recursos para muita gente. Como numa relação de simbiose, em que a indústria pequena estabelece um vínculo com a grande e todos se beneficiam (Comas, 2019).

A estética dos produtos da Comas tem como base a moda masculina, uma vez que grande parte do material são camisas masculinas de segunda qualidade (E3_E1:10), porém sua produção é predominantemente feminina, sendo composta por camisas, saias e vestidos. A marca preza pela construção de modelos autorais, de qualidade e duráveis, com um design atemporal e estilo clássico (E3_E1:31; Rede Manual, 2019).

O principal material utilizado são as camisas sociais masculinas que não passaram no controle de qualidade na produção de outra empresa, em geral elas são feitas de tecidos nobres, como tricoline de qualidade, oxford, linho, etc. No entanto, a empresa também faz parcerias específicas para desenvolver roupas a partir da sobra de roupas pré-consumo de outras lojas (Comas + Basico.com, 2015; Comas + Japonique, 2016; Comas + Oriba, 2018), ou com sobras de tecidos da indústria (Comas + Insecta, 2017; Comas + Manual) e, mais recentemente, passou a desenvolver uma linha com tencel e liocel – feitos de fibras naturais – e outra chamada de Comas Circular utilizando jeans 100% reciclado pela parceria com a Cotton Move e a fábrica Souza e Cambos (E3_E1:8-21-29-32; Rede Manual, Comas circular). Além da reciclagem do jeans, o processo produtivo deste tecido é feito com a reutilização completa dos resíduos industriais – água e retalhos - da fabricação da roupa (Guia *JeansWear*, 2019). Uma outra vertente explorada é a produção de roupas a partir de resíduos de corte recuperados – ourelas - e costuradas pela própria Comas: a oricla (E3_E1:43).

O processo produtivo e as atividades que desenvolvem diretamente são descritos pela Figura 19. O primeiro passo começa com a busca de materiais de qualidade em fábricas para a aquisição pequenos lotes de roupas com defeito ou, quando disponível, pontas de rolo. Para tanto, possuem uma parceria fixa com algumas fábricas de camisas masculinas que direcionam toda a produção com defeitos para a empresa, bem como sobras de rolos de tecidos não utilizados.

Figura 19 - Processo produtivo da Comas



Fonte: elaborado pela autora.

As roupas são produzidas com o que denominam como *upcycling* por recuperar, transformar e recolocar no mercado produtos anteriormente descartados. Dependendo do material, o processo muda um pouco. No caso da produção com as pontas de rolo, o trabalho maior é em relação ao cálculo e planejamento do que será produzido a partir do tecido, mas a

partir da planificação a etapa de corte e costura podem ser feitos por terceiros (E3_E1:49). Enquanto que, na produção a partir de camisas, a definição de cada modelagem é individual e mais complexa, exigindo que o corte seja feito internamente e apenas a costura seja realizada fora da empresa (E3_E1:50).

Assim, terceiros são os responsáveis pela costura e às vezes pelo corte ou atividades específicas. As costureiras, que são mencionadas uma a uma por Isabel, são parceiras da marca há bastante tempo e trabalham de suas casas (E3_E1:20). Contudo, um destaque positivo da produção a partir de camisas de segunda qualidade é a possibilidade de reaproveitamento de elementos das peças originais, como o acabamento e golas, que seriam difíceis de serem reproduzidas sem o maquinário da indústria (E3_E1:51-52).

A marca comercializa seus produtos via loja própria (o Galpão Comas), lojas parceiras (Casa Manual e Japonique), site e WhatsApp, mas o principal volume vendas vem do envio do que denominam por “maleta Comas” – um conjunto de peças é enviado para cada cliente que experimenta e pode escolher qual peça quer comprar (E3_E1:14-15). Outro formato de vendas é por meio de participação em feiras que as colocam em contato direto com o público certo, como Mercado Manual (Isabel_E1:12) e também é possível encontrar alguns produtos na Amazon com a *tag* “Lojas Sustentáveis”. No entanto, a fonte de receitas mais forte da empresa são os treinamentos e workshops sobre o método de trabalho, como a parceria com o Instituto Lojas Renner para capacitar artesãos que trabalham com as peças coletadas pelo processo de logística reversa da loja em Florianópolis (E3_E1:33-34; Rede Manual, 2019).

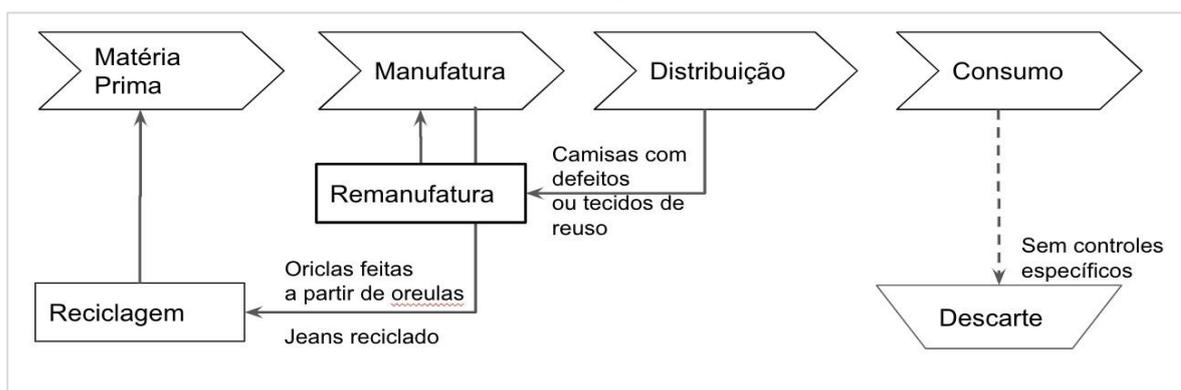
Segundo o site, a Comas trabalha “em simbiose com outras empresas”, uma vez que adquirem o resíduo industrial gerados para ser insumo de sua linha produtiva (Comas, 2019). A Augustina enfatiza que a empresa não customiza, mas cria ou transforma roupas a partir de material existente (Rede Manual, 2019). A meta de Augustina é que sejam “desperdício zero” e que é necessário escalar para que se tornem financeiramente sustentável e consigam atingir um número maior de pessoas (Rede Manual, 2018, Insecta 2018).

Neste sentido, nota-se que a empresa diversifica seus métodos de produção contando materiais e parceiros para ampliar seu impacto e oportunidades. Na parceria Comas + Manual, produziram 3mil *ecobags* de tecidos que seriam descartados por meio do trabalho com dois grupos de artesãos da Rede Manual, em Osasco e Barueri, para serem comercializadas numa das edições da feira Mercado Manual. Nas palavras da Dona Lúcia, do grupo de Barueri: “Com o pedido, consegui dar trabalho para uma pessoa que estava em situação financeira muito difícil. Toda a demanda que chega em nossas mãos sempre representa uma força para alguém que esteja precisando bastante de atividade” (Rede Manual, 2018). Segundo o próprio site da

companhia, desde o início do trabalho de reaproveitamento, mais de três mil metros de tecidos deixaram de ser jogados no lixo (Comas, 2019). O impacto ambiental é relevante pela recuperação dos materiais, mas também pela proposta de produzirem produtos de alta durabilidade e sob o conceito *slow fashion* (E3_E1:64). Além disto, a marca também tem duas iniciativas em relação aos resíduos gerados no corte das peças. A primeira foi o desenvolvimento de um tecido ecológico a partir destas sobras – ourelas – que é utilizado de volta na produção ou utilizado por marcas parceiras como Fernanda Yamamoto (Rede Manual, 2017). A segunda é o direcionamento de mini-retalhos para a Retalhar (E3_E1:65).

Desta maneira, considerando o foco no reaproveitamento de roupas e tecidos descartados pela indústria para produção de novas roupas, compreende-se que o modelo de negócio da empresa pode ser classificado com foco em desaceleração do ciclo (Bocken et al, 2014) e como do tipo “Remodelação & Remanufatura” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018). Contudo, nota-se que neste caso, apesar de não ser citadamente o foco, a empresa também poderia ser enquadrada no modelo “Reciclagem” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018) por suas atividades de fechamento de ciclo (Bocken et al., 2014), pelo desenvolvimento de um novo tecido oricla – a partir da sobra da barra de tecido recortado costuradas com as pontas de rolo - e o uso de tecidos reciclados em sua produção em parceria com a Cotton Move e a Souza e Cambos (Lilian Pacce, 2018). Todas as atividades mencionadas pela empresa para desaceleração ou fechamento do ciclo estão sintetizadas na Figura 20.

Figura 20 - Cadeia de suprimentos da Comas



Fonte: elaborado pela autora.

Como impulsionador do negócio, Isabel cita que “acreditar que as coisas, o mercado e a indústria possam melhorar, que a gente pode consumir de outra maneira” (E3_E:75). A identificação com o impacto ambiental do trabalho da marca também está presente na fala de Augustina em diversas entrevistas. Outro habilitador identificado foi o fato de terem iniciado

as capacitações e workshops como uma fonte de receita para a empresa, que hoje ainda é o forte financeiro (E3_E1:36). Sem um equilíbrio econômico, o negócio não conseguiria perdurar.

O negócio também teve a influência do trabalho anterior da Augustina na Daslu e o fato de ter desenvolvido uma ampla rede de contatos no setor que lhe auxilia a saber mais facilmente onde encontrar os materiais descartados para que use em sua produção: “o pessoal [que vendiam para Daslu], já conhecia [o trabalho], foi muito mais fácil. Agora, abrir novos fornecedores, bem difícil. Bem, bem difícil. A gente ainda tem aqueles primeiros” (E3_E1:44-45). Inclusive, o fato de conseguirem comprar diretamente com as empresas foi mencionado como positivo, uma vez que – comparado a modelos de oferta de tecidos de reuso - o volume é maior, o preço é mais barato e as peças já possuem etiquetas de composição:

Assim, não que tenha que ser mais barato, mas a gente consegue com as fábricas por um preço menor, e vamos diretamente, por exemplo, em uma fábrica que falou que tem jeans e sabemos a qualidade do jeans que a gente compra. Então, é prático. . . E os lotes maiores (E3_E1:68-70).

No decorrer da conversa também foi citado que uma das barreiras do negócio é escalar o volume de vendas e algumas iniciativas estão auxiliando-as no percurso deste objetivo, por exemplo, a parceria com a Rede Manual para criar as *ecobags* em maior escala:

Firmar essa parceria permitiu que eu me arriscasse em um novo espaço. Foi mágico e só deu certo porque foi feito a várias mãos e cabeças em um terreno seguro, amigo, que não tinha riscos ou minas escondidas . . . O projeto nos fez sair de uma lógica de escassez para um panorama de abundância. Para produzir em grande escala precisamos nos reinventar, abrir mão de alguns preconceitos e rever a produção a partir dos mesmos valores. Chegamos a um resultado incrível, único. Vou levar o que aprendi no projeto para outras iniciativas da Comas. Quero dar novos passos (Rede Manual, 2018).

Uma outra parceria que propiciou o início do trabalho em maior escala da Comas foi a criação da linha Comas Circular com o tecido Cotton Move, desenvolvido pela empresa de mesmo nome com a fábrica Souza e Cambos. O tecido feito com resíduos do corte de jeans para produção de roupas que são desfibrados e refiados num novo tecido. Em entrevista para a Rede Manual sobre o projeto, Augustina cita que o que contribuiu para iniciar essa nova linha foi verificar a gestão de resíduos da fábrica e o fato de não haver mistura dos fios de jeans com poliéster de maneira a permitir que as roupas produzidas possam ser desfibradas novamente e voltar ao processo de produção no futuro, Outro aspecto que a parceria habilitou foi peças com preços mais acessíveis em razão dos lotes maiores que podem ser produzidos.

Nas palavras de Augustina:

Dessa forma, consigo criar uma pirâmide de peças em que numa ponta eu tenho o *upcycling* em sua essência, e na base a possibilidade de desenvolver produtos em maior escala, a partir de uma

cadeia sustentável e alinhada com os valores da marca . . . eu consigo patrocinar o *upcycling*, realizar novas pesquisas e capacitar multiplicadores (Rede Manual, 2018).

O fato de ter saído da Daslu e conseguido se organizar para criar a Comas foi visto como importante por ter feitos alguns cursos de empreendedorismo por meio dos quais ela teve a ideia “de focar só na camisa masculina, de matéria-prima, para justamente conseguir um padrão na produção e uma escala e uma sistematização” (E3_E3:15-16).

Por outro lado, quando indagada sobre as barreiras para desenvolver o negócio, Isabel menciona a dificuldade para duas estilistas em desenvolver a comercialização dos produtos: “é a venda, a gente não consegue vender o que precisaríamos vender. A nossa principal barreira, no caso específico de duas estilistas . . . Não é o nosso forte a parte mais comercial” (E3_E1:74). Inclusive, Augustina também cita em entrevista a visão do consumidor sobre produtos feitos a partir do reaproveitamento de material sem compreender todo o trabalho que está por trás do desenvolvimento dos novos produtos:

Mas se tinha defeito, por quê é tão cara? . . . Quero que as pessoas não percebam que uma peça da Comas tenha sido criada a partir de outra peça como matéria - prima. E que ao perceber que aquilo é *upcycling*, surpreendam-se (Rede Manual, 2018).

O próprio processo de produção das roupas é visto como uma dificuldade devido sua complexidade: “um dos grandes desafios é a questão de achar um padrão dentro da irregularidade” (E3_E3:32). O processo de produção de novas peças é baseado na etapa anterior de criação de uma “receita” que possa ser reproduzida em cada lote de peças descartadas disponíveis em diferentes grades (Insecta, 2018): “a gente quer conseguir fazer um processo sistematizado, racional, que possa ser escalável, que possa, mesmo que seja escalável . . . no sentido de ter um projeto e ser reproduzível” (E3_E3:33). Segundo Isabel:

Tem vezes que, por exemplo, a gente quer fazer malharia, então corre atrás desse material de malharia. Mas a gente não sabe se vai vir em cor preto, cinza, azul, bege. Assim, tentamos até a procurar a cor. É difícil, mas . . . Você tenta. Às vezes sai, às vezes, não. Então, com esse material, tem que pensar novamente o que queremos fazer (E3_E1:56).

Neste sentido, o trabalho de remanufatura a partir de roupas ou pontas de rolo pré-consumo, foco da marca, é mais complexo em termos de planejamento e escala do que o uso de um tecido feito a partir de reciclagem onde os resíduos são desfibrados e um novo tecido se forma reduzindo as restrições do trabalho com o material.

Outro ponto desta complexidade é o alto preço das peças com defeitos nos fornecedores. “Preciso ir nas fábricas de camisa, garimpar as peças boas, compra-las por um preço que sempre

é elevado, bem mais caro que o de um tecido novo. Depois desmonto cada uma das peças para, enfim, fazer refazê-las com o nosso design” (Rede Manual, 2017). Isto faz com que o preço das roupas fique mais alto, reforçando a barreira da visão do consumidor. Na opinião de Augustina, se houvesse um entendimento de que esta perda já foi amortizada no processo produtivo, as confecções poderiam vende-las por um valor mais acessível (Insecta, 2018).

4.3.2 Empresa Joaquina Brasil

A Joaquina Brasil é uma empresa de São Paulo e comercializa roupas novas feitas a partir do reaproveitamento de tecidos que seriam descartados pela indústria têxtil desde 2016. A marca foi criada por Roberta Negrini com o objetivo de empreender com impacto social positivo, tendo a Joaquina nascido do “desejo de ressignificar a moda, de criar sem prejudicar, seja o meio ambiente ou as pessoas” (Joaquina Brasil, 2019). A marca foi reconhecida por diversos prêmios, como na categoria Produção do Concurso Reinvente 2018, da Lojas Renner, na categoria Empreendimento de Impacto Social do Prêmio Consulado da Mulher 2018, e no Prêmio EcoEra #3 2019 (Joaquina Brasil, 2019). Além disto, a empresa foi uma das 15 iniciativas selecionadas para contar com o apoio e aceleração do Instituto Quintessa em 2018 (Folha de S. Paulo, 2018).

A marca se caracteriza em suas comunicações por meio de quatro grandes valores: Social, Artesanal, Sustentável e com Alma Brasileira. Com foco em moda feminina, a principal característica das peças da Joaquina é a “história” que trazem: “o nosso foco não está no produto. Nosso foco está em promover essa ressocialização dessas pessoas” (E7_E1:31). A ideia da empresa é ter peças mais básicas com qualidade, mas o principal diferencial da marca é “que as pessoas entendam que, por trás desse vestido, tem uma outra história para contar que não é só uma peça de roupa para vestir” (E7_E1:31).

Roberta trabalhou muitos anos na Natura e credita a esta sua vivência uma das motivações para a criação da Joaquina. Ali ela acompanhou de perto o impacto que a renda gerada pela venda dos cosméticos tem para as mulheres conseguirem autonomia para saírem de situações de vulnerabilidade ou até mesmo violência doméstica (E7_E1:4-6). A ausência deste impacto social positivo no trabalho em outra empresa foi o que lhe fez tomar a decisão de sair: “Cheguei em um momento que realmente falei ‘quero empreender e quero empreender sentindo um pouco aquilo que eu sentia quando eu transformava a vida daquelas pessoas na Natura” (E7_E1:10). Após estudar o setor da moda, se surpreendeu e decidiu atuar exatamente com a quantidade de resíduos em excesso gerado na produção, que, além de não serem aproveitados

para o que foram criados, impactam o meio ambiente do processo de decomposição. Já a ideia de trabalhar com a ressocialização de mulheres egressas do sistema prisional surgiu do contato com a relevância de projetos como o “Segunda Chance” do Afro Reggae (E7_E1:23-24).

As roupas da Joaquina são feitas totalmente a partir de tecidos e aviamentos não absorvidos pela indústria pelo excesso de produção, pequenos defeitos ou ainda a metragem disponível para uso. Estes tecidos são adquiridos na grande maioria de grandes fabricantes têxteis parceiros, como Vicunha, Focus Têxtil, etc, e cerca de 10% pelo garimpo de confecções em São Paulo, no Brás: a gente trabalha com 90% de tecidos estampados, porque geralmente a falha se dá na estampa, não no tecido cru” (E7_E1:47). Um ponto em destaque aqui é o posicionamento da marca em não escolher o tecido, tendo como único critério ter mais do que 60 cm:

Eu compro o que tiver . . . Cada vez que eu escolho, eu também estou rejeitando um outro, então eu estou fazendo o mesmo papel que a indústria tradicional . . . Por exemplo, às vezes tem peça que é um tecido super sintético, aí alguém liga "mas vocês trabalham com isso", eu digo ‘Você precisa entender qual o foco de cada uma das empresas: o meu foco não é criar produtos menos agressivos ao meio ambiente; o meu foco, ele é tão simples quanto eu quero que com esse produto, que já foi produzido, e que ninguém sabe o que fazer com ele, a gente faça moda (E7_E1:91-96-98).

Todo o processo produtivo da Joaquina está detalhado no próprio site (Joaquina, 2018) e na entrevista com a Roberta. Após a aquisição do material, a próxima etapa é abrir o material e identificar qual design se enquadra melhor para ele, em termos de caimento, cores, metragem e potenciais defeitos. A marca possui 150 modelos baseou matrizes desenvolvidas pela área de criação da Joaquina que utilizam para o planejamento da produção com base no material adquirido. A modelagem com o novo tecido é testada numa peça piloto antes de ir para a produção final. Contudo, cabe destacar que a definição prévia de modelos base é importante para o modelo de negócio, visto que eles foram criados já pensando na integração de costureiras com mais e menos experiência na produção poderem atuar com qualidade: “a gente começou a criar uma forma de que ela começa como arrematadeira, depois passa a roupa, e aí vai até que ela consiga ter segurança para costurar algumas peças. Por isso que as nossas peças são sempre muito mais básicas” (E7_E1:29-30).

A produção é feita por dois núcleos: um localizado dentro da Penitenciária Feminina do Butantã por meio de uma concessão para capacitação e geração de renda para 20 mulheres parceiras que tenham ainda pelo menos um ano de pena a cumprir, e outro na Vila Madalena que emprega diretamente cerca de dez mulheres egressas do sistema prisional (E7_E1:60). Alguns aviamentos são comprados de reuso, mas apenas se podem manter a qualidade, por

exemplo enfeite, renda, apliques, etc. Por fim, as peças passam por uma etapa final de avaliação e acabamento antes de irem para as lojas.

Figura 21 - Processo produtivo da Joaquina Brasil



Fonte: elaborado pela autora.

A comercialização das roupas é feita por meio do site, das suas lojas 4 lojas próprias e pelo serviço *delivery* em que disponibilizam algumas peças para os clientes provarem em casa e decidirem se querem adquirir. Além disto, a empresa também aceita encomendas para brindes corporativos e uniformes utilizando o mesmo conceito de reaproveitamento de resíduos e ressocialização de mulheres.

A marca afirma que seus “produtos são escaláveis, com muita aderência ao mercado brasileiro e sustentável economicamente, além de extremamente desejáveis, cada uma das nossas peças contam a história de quem as produziu, agregando valor e fazendo o bem para a sociedade” (Joaquina Brasil, 2019). Contudo, a visão de futuro de Roberta é que o negócio ultrapasse o significado de uma marca e passe a ser a solução para a integração destas mulheres:

Eu quero empregar todo mundo do presídio . . . o meu desejo mesmo é me tornar a solução do problema do mercado. Eu gostaria muito de produzir - hoje a gente não está preparado ainda para isso - mas o meu grande foco é tirar essa cadeia inteira que está montada, e levar dignidade para essas pessoas que não têm opção lá dentro [no presídio] (E7_E1:56).

Nos pouco mais de dois anos de operação, a marca apresenta como resultados relevantes detalhados na Figura 22, como o resgate de 1,5 toneladas de tecidos para a produção de roupa. A preocupação com a não geração de resíduos na produção também está presente no dia a dia, por isso a empresa recolhe todos os resíduos da produção e direciona para fazer novas peças de roupas, acessórios e brindes de forma a rentabilizar em cima deste excedente (E7_E1:58-59). No relatório é possível verificar que 250kg de resíduos da produção foram reaproveitados e 300 kg de resíduos destinados para iniciativas que pudessem reaproveita-los, como por exemplo o

Banco de Tecidos (E7_E1:106). Esta iniciativa visa evitar que a matéria-prima não utilizada seja descartada inadequadamente ao mesmo tempo em que gera renda para artesãos parceiros distribuídos pelo Brasil. Ainda no âmbito ambiental, a empresa é certificada pelo selo Eu Reciclo para compensação de 22% do papel utilizado nas embalagens da loja, valor que é direcionado para o investimento em cooperativas de reciclagem.

Figura 22 - Relatório de impacto das atividades da Joaquina Brasil desde o início da operação



Fonte: <http://www.joaquinabrasil.com.br/nosso-impacto>

A empresa investe no consumo consciente, seja pelo desenvolvimento de modelos atemporais ou pela criação do projeto segunda chance. A iniciativa é incentivar os clientes a doarem as peças que não querem mais em uma das lojas físicas e receberem um desconto para nova compra. Ao mesmo tempo a peça doada será triada e, se necessário, reparada para ser vendida novamente no bazar online: “é muito mais o entendimento de que, às vezes eu tenho uma peça e dou para qualquer pessoa, que eu não sei se aquela pessoa vai fazer uso ou não. Quando você compra - por isso da história do bazar - você dá muito mais valor, nem que seja uma coisa simbólica” (E7_E1:154).

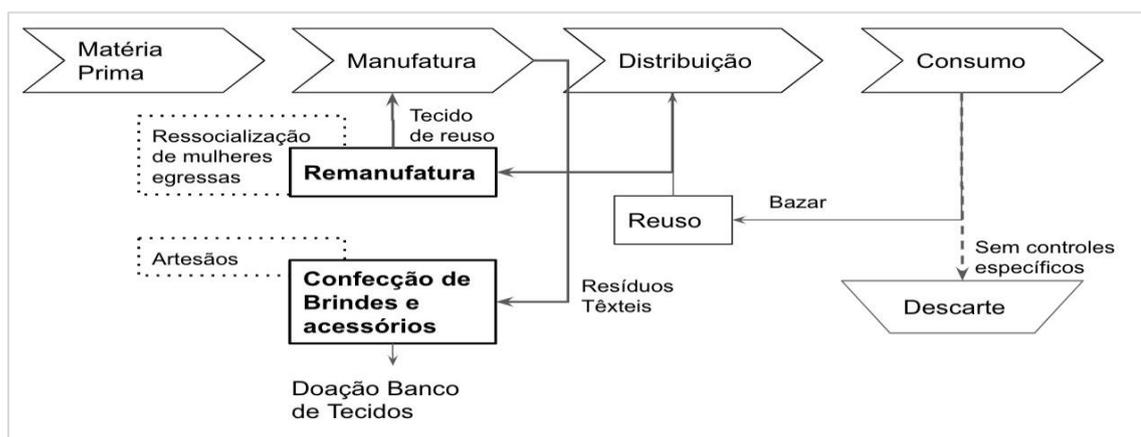
Ainda no âmbito social, está um dos principais pilares da Joaquina Brasil: colaborar para a reintegração de mulheres egressas do sistema prisional na sociedade. Segundo Roberta,

a empregabilidade destas mulheres está abaixo da média quando comparado a qualquer outra pessoa e não tiveram emprego formal: “É um ciclo vicioso. Elas estão, geralmente, em comunidades pobres, sendo 67% negras. A maioria delas não têm nenhum índice de periculosidade, somente 0.3% delas são condenadas por crimes considerados perigosos. A maioria, e isso é quase 70%, é por tráfico de drogas” (Modifica, 2019).

A empresa obteve a concessão para abrir 20 vagas com a Fundação Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel (Funap), mediante o pagamento de um salário mínimo para cada uma das detentas, da gestão interna do núcleo por duas funcionárias do investimento para reforma de um espaço interno e aquisição de máquinas. O principal foco é profissionalizar essas mulheres para ter uma oportunidade ao deixarem a cadeia: “a gente fecha as portas, a gente bota um x nas costas das pessoas quando elas saem, ninguém dá emprego . . . a gente coloca para dentro de forma errada. 45% dos detentos brasileiros nunca foram julgados - nem estou falando que são inocentes ou não, mas que nem sequer foram julgados” (E7_E1:134).

Desta maneira, considerando o reaproveitamento de tecidos descartados pela indústria para produção de novas roupas ou acessórios, compreende-se que o modelo de negócio da empresa pode ser classificado com foco em desaceleração do ciclo (Bocken et al., 2014) e como do tipo “Remodelação & Remanufatura” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018). Contudo, nota-se que neste caso o grande foco da empresa é social ao promover a integração social de mulheres e promoção de renda, característica que não está coberta entre os modelos definidos por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018). Todas as atividades mencionadas pela empresa para desaceleração ou fechamento do ciclo estão sintetizadas na Figura 23.

Figura 23 - Cadeia de suprimentos da Joaquina Brasil



Fonte: elaborado pela autora.

Quando questionada sobre o principal incentivador para o negócio, Roberta menciona diretamente:

As pessoas do presídio, mais do que o ambiental. Eu sempre falo, né: a gente sim, abraça as duas causas, de forma muito severa, muito rígido com isso, mas primeiro você tem que cuidar do ser humano. Para que ele cuide do planeta. Então, a ordem não pode ser inversa (E7_E1:171).

Contudo para a implementação desta ideia, Roberta citou a importância da implementação do modelo de trabalho enquanto as mulheres ainda estão dentro da instituição, o que favorece a continuidade do vínculo com o trabalho quando saem e reduz recaídas às drogas em alguns casos (E7_E1:172). Outro ponto destacado para uma boa validação do negócio foi começar com foco no atacado para avaliar a atratividade do conceito: “a gente queria muito entender se o que a gente estava oferecendo para o mercado, era vendável” (E7_E1:52).

Em relação a busca de fornecedores do excedente de tecidos, a fundadora também mencionou que a visibilidade e reconhecimento da “Empresa A” auxiliaram na abertura das fábricas para fazerem parceria: “No primeiro ano foi muito difícil, realmente, eu recebi muito, muito, muito não. Depois que a gente começou a abrir loja, começou a ganhar alguns prêmios, as pessoas começavam a olhar um pouco diferente. Hoje, eu já tenho fabricantes que procuram a gente” (E7_E1:100-101). Além disto, o fato da empresa ser transparente com o que é feito com os tecidos e de sua própria gestão de resíduos favorece que os grandes fabricantes prefiram vender para eles do que pequenas confecções do Brás: “hoje a gente tem prioridade, só se a gente falar “não quero”, é que eles vendem para outras pessoas” (E7_E1:106).

Por outro lado, foram diversas barreiras elencadas na execução do modelo, como a dificuldade já mencionada de fechar parcerias para aquisição de insumos: “o primeiro ano da Joaquina foi muito de articulações com marcas de moda, com tecelagens, com a indústria mesmo, as pessoas, literalmente, fechavam as portas” (E7_E1:15). Ao mesmo tempo, quando adquirem tecidos de galpões e depósitos de confecções, em geral no Brás, enfrentavam a questão da impossibilidade de comprovar a rastreabilidade do tecido e sua composição, por isso passaram a priorizar grandes fabricantes (E7_E1:95):

Você precisa colocar a composição do tecido. Então isso pode ser que um dia isso seja um motivo de atuação para a gente. [Não audível] para tentar mostrar que a legislação está ultrapassada, está errada, e que se a gente não faz isso, vai para o lixo . . . eu não posso mentir para o consumidor também, falando que eu acho que esse tecido é de tal composição (E7_E1:124).

O comportamento do consumidor também é um fator que ainda é visto como uma dificuldade: “Por mais que as pessoas falam muito de moda sustentável, de impacto e tal, na hora que, assim, pelo menos para roupa, não sei outras coisas, é difícil ainda ela escolher por

isso. Estar bonita, ‘eu quero arrasar na festa’ é mais importante do que qualquer outra coisa. Então acho que ainda tem um tempinho para a gente mudar um pouco a mentalidade” (E7_E1:68-69). Neste sentido, a atuação no mercado corporativo de brindes e uniformes é citada por ter um potencial maior de engajar compradores devido ao compartilhamento de valores com estas empresas (E7_E1:67).

O varejo de roupas com o valor de gerar capacitação profissional incorporado trouxe o desafio de criar um processo de treinamento que integrasse rápido estas profissionais sem experiência prévia: "quanto tempo uma pessoa que nunca costurou consegue, de fato, produzir com qualidade para continuar sendo competitiva no mercado" (E7_E1:26). Após algumas tentativas, o modelo implementado foi de aprendizado na prática para que pudessem perder o medo da atividade.

O uso de insumos com tecido e cores variadas enfrenta uma barreira nas opções de comercialização por atacado ou e-commerce:

O mercado ele ainda está muito acostumado em comprar por coleções. Então, no nosso caso, eu não consigo mostrar uma coleção para o cliente e falar ‘pode fazer o pedido que eu te entrego em 3 meses’, porque eu não tenho reposição desse tecido. Então a gente tem 150 baselines, que basicamente são 150 produtos, e eles são repetidos em tecidos diferentes ao longo do ano. Então o cliente [loja atacado] pode, sim, comprar uma calça x, e, na verdade, receber no tecido y. Mas a modelagem e o produto são aquelas . . . Então, tanto o e-commerce quanto o atacado, o fato de a gente não ter a certeza de que eu vou ter aquele produto, dificulta bastante. (E7_E1:78-79-80-81-83)

A Joaquina também comentou ter interesse em trabalhar com reciclagem de tecidos, porém a dificuldade para entrar no ramo seria o custo do maquinário necessário:

Existe uma máquina hoje que ela é uma máquina muito cara, mas que você consegue pegar vários tecidos, desfibrar no meio do processo e já sair fibrado. É uma máquina italiana que um dia eu gostaria muito de tê-la. Que para isso, vou ter que reduzir o que eu faço lá, o chaveiro, alguma coisa assim, eu consiga juntar todos e sair um tecido novo com aquele processo. (E7_E1:157)

Por fim, um ponto de dificuldade do negócio é alcançar a rentabilidade do negócio que tem um custo operacional alto: “a gente não se paga ainda, todo mês precisa de grana da minha pessoa física porque ainda não equilibra; a gente tem um custo operacional muito alto ainda. Então a gente precisa dar vazão e é o que a gente busca hoje, para conseguir equilibrar aí receitas e despesas” (E7_E1:104-105). Neste sentido, a ideia é reinventar o modelo do negócio usando tecnologia uma vez que uma parte dos custos vem da manutenção de lojas:

Eu prefiro trazer mais tecnologia para o negócio, e chegar e atender o consumidor de outra forma do que da forma que a gente está fazendo hoje; você vê, não entrou uma pessoa. Então, assim, dependendo do fluxo, depende da motivação das pessoas, e hoje . . . eu não posso pensar que eu tenho que estar

fechado em uma loja, tenho que estar de outra forma . . . está tudo mudando. As pessoas estão muito mais cômodas, estão entendendo que existe valor agregado em . . . em a empresa chegar até você, né, do que o contrário. (E7_E1:164)

4.3.3 “Empresa A” (Nome Fictício)

A empresa é de São Paulo e comercializa roupas novas feitas a partir de jeans usado desde 2017. A fundadora é uma designer que a partir de 2012 passou a ter contato com a moda por meio de diversos cursos e discussões, entre eles, um que considerou muito marcante foi sobre "desconstrução de peças" com a Augustina Comas (E6_E1:5). Concomitantemente a esse processo de descoberta do setor, a fundadora se tornou mãe e, com base nas experiências vividas na maternidade, passou a refletir e buscar alternativas mais sustentáveis para problemas como o volume de fraldas descartáveis utilizadas, o pouco uso que se faz de roupas infantis, etc (E6_E1:5). A partir de então, a design que já trabalhava roupas feitas com sobras de lojas do Brás, entende que suas escolhas passaram a ser feitas de maneira mais consciente em termos de sustentabilidade (E6_E1:5).

As roupas feitas pela técnica de *upcycling* da marca são autorais, sem gênero e prezam pela exclusividade do design a partir do trabalho manual das peças jeans. A fundadora comenta que estudou bastante tempo para chegar na identidade da marca, que mantém o respeito, as memórias e os elementos marcantes da peça anterior por meio da preservação da costura, remendos, rasgos, etc (E6_E1:31). Além do produto, a empresa oferece serviços como workshop, oficina e palestras.

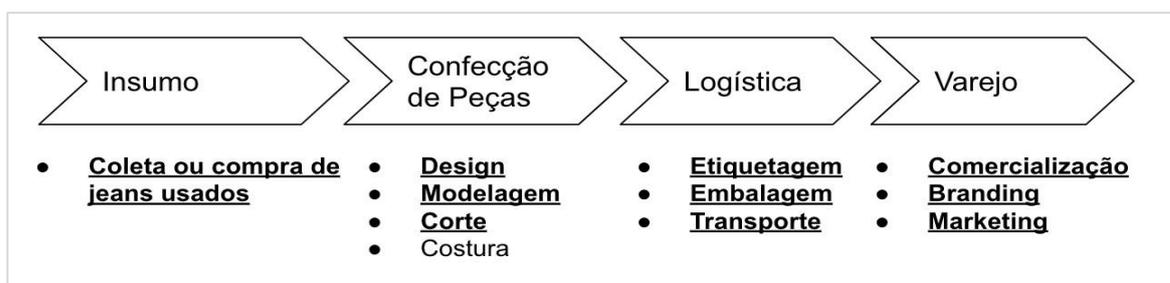
Neste sentido, em termos de posicionamento, a marca entende "que o principal [foco] é o manifesto, é o ativismo, no sentido de mostrar que dá para a gente fazer coisas, criar coisas novas com o material que a gente já tem" (E6_E1:8). Por isto, apesar de comercializar peças, argumenta que está passando por uma transformação para que o negócio seja ficado "muito mais uma vitrine do que uma marca de varejo; é um serviço, é muito mais estúdio de design do que venda de produto, o foco principal" (E6_E1:10). A fundadora percebeu recentemente que esse foco por entender que a venda de roupa não escalaria "do jeito que eu estou trabalhando é muito parecido com um ateliê de vestido sob medida, por exemplo com alfaiataria. Porque cada corpo é um corpo, não tem como escalar, fazer P, M, G, GG das peças que eu tenho, que eu faço" (E6_E1:24).

O jeans foi escolhido como matéria-prima base devido ao seu amplo uso e capacidade de impacto ambiental: "escolha do jeans é que porque o jeans polui muito, para fazer uma calça jeans se polui muito, e é uma peça que está sobrando ainda, todo mundo tem vários armários"

(E6_E1:31). Além disto, a calça tem características valorizadas pela marca por ter o que chama de elementos como linguagem, por exemplo o bolso, tem as costuras, tem o zíper, etc que a design faz questão de não esconder (E6_E1: 27). O jeans utilizado é recebido via doação da rede de contatos ou compra em bazares e brechós, de preferência de tamanho grande (acima 48) para favorecer a modelagem.

O processo produtivo da marca e as atividades que desenvolve diretamente é descrito pela Figura 24. A empresa é responsável pelo design e modelagem de cada peça, passando para um prestador de serviço a parte da costura e finalização por não ser especializada (E6_E1:2). Não existe um molde padrão aplicado às roupas redesenhadas (E6_E1:47).

Figura 24 - Processo produtivo da “Empresa A”



Fonte: elaborado pela autora.

A empresa não possui loja online, mas comercializa suas peças via um brechó parceiro e diretamente pelo *instagram* ou contatos pessoais (E6_E1:53). A design cita como importante a participação de feiras com público aderente à proposta de sustentabilidade ou mesmo *upcycling*, mencionando como um exemplo a Feira Manual. Porém, considera que a participação é "muito mais um investimento em marketing do que em vendas" (E6_E1:54).

Para fundadora, a técnica de *upcycling* "é realmente sustentável, porque eu não uso nenhum produto químico, não uso água, eu reaproveito roupas que estão paradas, em desuso" (E6_E1:40). Estima-se que o impacto do reuso de uma peça jeans seja alto por um material que utilizar muita água em sua produção, bem como corantes prejudiciais aos recursos hídricos (E6_E1:25).

Em sua visão, a marca dá uma nova vida à roupa ao criar um novo conceito a partir da antiga:

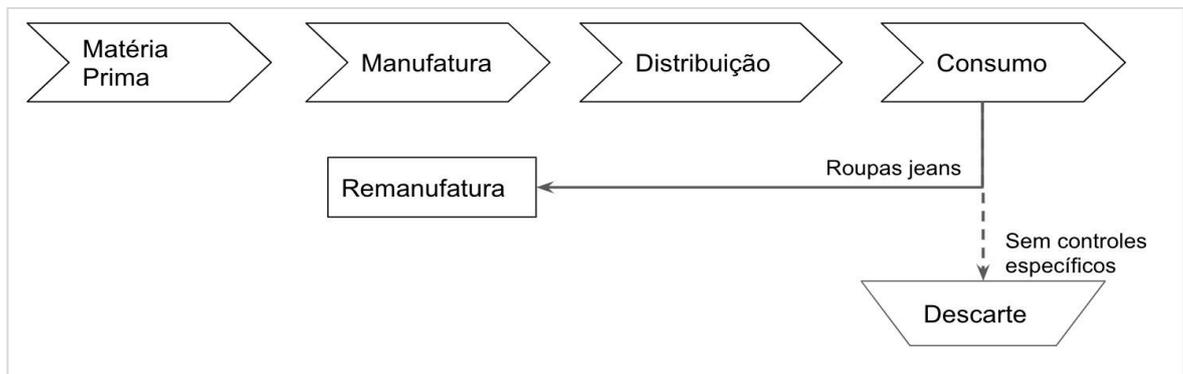
Pego uma calça jeans que está parada, que não teria mais função se alguém comprasse (por estar desatualizada), por exemplo, mas que quando eu transformo ela em uma nova peça, em um novo conceito, ela vai se prolongar mais, né, vai começar um novo ciclo, a pessoa usa e empresta para alguém, dá para alguém . . . é como se fosse uma peça do zero" (E6_E1:66).

Em paralelo, outra contribuição citada no aspecto social é ministrar cursos e palestras que servem de base para inspirações de outros negócios ou mesmo reaproveitamentos têxteis em casa (E6_E1:41)

Nos aspectos de produção, o fornecedor é quem define o preço e ela avalia se cabe no orçamento, uma vez que entender o respeito às pessoas e ao trabalho delas como um dos pontos da sustentabilidade (E6_E1:52). Além disto, todos os retalhos e resíduos produzidos no processo de corte e produção é doado para ONGs que fazem tapetes com os resíduos (E6_E1:44).

Desta maneira, pelo foco no *redesign* de peças jeans para produção de novas roupas, compreende-se que o modelo de negócio da empresa pode ser classificado com foco em desaceleração do ciclo (Bocken et al., 2014) e como do tipo “Remodelação & Remanufatura” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018). Todas as atividades mencionadas pela empresa para desaceleração ou fechamento do ciclo estão sintetizadas na Figura 25.

Figura 25 - Cadeia de suprimentos da “Empresa A”



Fonte: elaborado pela autora.

O primeiro contribuidor ao negócio citado foi a motivação pessoal por acreditar num futuro melhor e enxergar como seu negócio um manifesto, que mesmo não sendo rentável ainda tem que avançar (E6_E1:67). Em relação ao negócio, a design mencionou que uma nova técnica de desconstruir a calça jeans para transformar em outra peça está auxiliando a reduzir dependência da criação em relação a calças de numeração grande (E6_E1:22-23).

A fundadora também mencionou como aspecto positivo o fato de poder disponibilizar suas roupas em um brechó sem pagamento mensal fixo, sob o modelo de participação nas vendas, e ainda contar com uma rede de colaboração ali com outros designers com foco em *upcycling* para viabilizar o negócio (E6_E1:55-59). Outro habilitador para a marca é a participação em feiras como um canal para o marketing e o conhecimento da empresa, mas

entende que a seleção destas participações de acordo com o público do evento deve ser muito criteriosa para garantir que terá retorno (E6_E1:54).

Do ponto de vista das barreiras enfrentadas, a design cita o fato de ser um mercado de nicho não rentável neste momento devido ao alto custo *versus* escalabilidade (E6_E1:36-71). Entre os componentes de dificuldade para a baixa rentabilidade, surgiram três principais pontos na entrevista a seguir. Primeiramente dificuldade de encontrar profissionais de costura dispostos a trabalhar com pouco volume. Para a fundadora, é necessário um profissional de costura que faça reparo, mas também entenda sobre confecção de peças novas para que ele consiga entender a modelagem e costurar de acordo com o design da peça (E6_E1:48-50). Por outro lado, com base na própria experiência, a design fala um profissional com mais experiência recebe outras demandas mais atrativas do que a produção de peças difíceis e de baixo volume (E6_E1:51).

Com a necessidade do preço de produção mais caro devido à especialização da produção, o segundo entrave citado é a dificuldade de o consumidor enxergar valor neste trabalho artesanal, quase "artístico" de recuperação: "as pessoas chegam também interessadas em fazer *redesign* de roupas que elas têm, mas ao mesmo tempo elas não querem pagar por esse trabalho. Porque se supõe que a peça está pronta, então não se dá o valor ainda para o pensar, que é o que tem mais significado. O que eu vou fazer com essa peça?" (E6_E1:37).

O terceiro elemento que impacta na rentabilidade é a dificuldade de acesso às matérias-primas específicas de reuso pelo fato das empresas não serem abertas (E6_E1:19): "até nas reuniões, assim, a gente fala que é muito difícil de ter o acesso, de quem está com sobra e de quem quer trabalhar com essa sobra" (E6_E1:20). Apesar de conhecer o Bando de Tecidos, a design comenta que já foi várias vezes e nunca encontra o que precisa por ser muito específico (E6_E1:18).

4.3.4 Empresa Resgate Fashion

Resgate Fashion é uma empresa de São Paulo que produz e comercializa roupas feitas a partir de roupas de segunda mão ou tecidos de reuso desde 2016. A marca foi criada pelas designers de moda Natalia Sperchi e Marcela Castilho com a ideia de “resgatar roupas de segunda mão e transformá-las em peças novas” (Resgate Fashion, 2019). A motivação de Marcela veio da vontade de empreender e estudos sobre modelos de negócio na moda, que convidou Natalia que já era uma consumidora ativa de brechós (E10_E1:3-4-5). Em 22 de fevereiro, no momento da entrevista, a Marcela informou que a marca está em período *on hold* por decisão das fundadoras ao avaliar as dificuldades que teriam em continuar com toda a articulação necessária ao negócio com a saída de fundadora que morava em São Paulo e porque, apesar da empresa funcionar no azul, não era possível tirar um salário para ambas e precisavam de mais investimentos (E10_E1:35-36).

Todas as peças da Resgate Fashion têm como atributo básico a reutilização de produtos ou matérias-primas pré-existentes para criação de roupas com um estilo anos 70, com um ar *vintage* (E10_E1:14). Para Marcela, os principais atributos dos produtos da marca para o cliente é serem "roupa de qualidade, excelente qualidade, principalmente a qualidade de acabamento; . . . a peça é sempre pensada muito no detalhe. Ela é uma peça também com uma modelagem impecável . . . e, eu acho que o principal: é uma roupa que não é agressiva nem para o ambiente, nem para os trabalhadores" (E10_E1:46). Segundo a fundadora, o estilo era um dos fatores que atraíam a maioria dos consumidores e não o aspecto do reaproveitamento (E10_E1:44). Contudo, para auxiliar no entendimento dos diferentes produtos pelas clientes, chamadas de "resgatadeiras", a marca criou quatro selos para identificar cada tipo de trabalho envolvido nas roupas comercializadas (Site, 2019):

- VINTAGE: "são peças que estão em perfeito estado de conservação e cheias de personalidade que ajudam a complementar a coleção". Estes itens são vendidos em sua forma original, após higienização e pequenos reparos.
- REFEITO: "produtos são desenvolvidos a partir de peças de segunda mão, que depois de abertas, se tornam uma alternativa de matéria-prima sustentável". Estes itens podem ter passados por processo de customização até a alteração total da modelagem.
- FEITO: "os itens de produção, feitos com tecidos de reuso, retalhos, sobras de outras produções" e "produtos em tecidos eco-friendly, de fornecedores nacionais, os quais trabalham com transparência para garantir que o material seja de procedência ética, tanto ambiental quanto social". Estes itens têm como ponto em comum o uso do tecido

em seu estado original e não necessitam do trabalho de desmontagem de peças anteriores.

- COLLAB: "peças que passam por interferências através de parcerias entre a Resgate Fashion e artistas de diversas áreas, tornando-as ainda mais especiais". Estes itens podem gerar algumas peças exclusivas ou toda uma coleção.

Cabe ressaltar o histórico das atividades da empresa para compreender como foi o desenvolvimento destas categorias. Em maio de 2016, a Resgate Fashion fazia basicamente a higienização, pequenos reparos e customizações nas peças resgatadas para revenda e, ainda em 2016, tiveram contato com a técnica de *upcycling* que, segundo Marcela, seria utilizar apenas o tecido da roupa para a criação de uma modelagem totalmente nova (E10_E1:11). A partir de então iniciaram o processo de criação da empresa, desenvolvendo modelagens específicas que serviam de base para buscar peças no garimpo de roupas usadas e auxiliaram a marca a ter mais volume de produção (E10_E1:14-15). Isto porque esta mudança também propiciou a que a empresa pudesse desenvolver, em 2018, da produção de peças a partir de tecidos de reuso ou optar pela compra de um tecido ecológico para a criação de coleções específicas. A seção Vintage foi descontinuada em agosto de 2018, por entenderem que não cabia mais no modelo de negócio da empresa.

A origem das matérias-primas varia de acordo com a categoria de produto. No caso da Vintage e Refeitas, roupas usadas disponíveis em brechós e bazares de igrejas - de preferência feitas de algodão ou jeans devido ao impacto destes materiais ou materiais caros e escassos como linho e seda -, ou de parceiros especializados em vintage que resgatam e comercializam via site. A categoria Feitas tem como insumo dois tipos de tecidos: os de reuso disponíveis via Banco de Tecidos ou sobras de rolos de empresas como Focus Têxtil, ou também pequenas compras com fábricas localizadas no bairro Brás em São Paulo (E10_E1:52); ou os a compra de tecidos de menor impacto ambiental o Cotton Recycle da Texprima - feito com 53% algodão reciclado e 47% poliéster de PET reciclado - e o Eco-Recyclo da Vicunha - um denim com algodão de impacto reduzido.

O processo produtivo da Resgate Fashion e as atividades que desenvolve diretamente é sintetizado pela Figura 26. O negócio traz as principais atividades que a orientam na marca "Resgate Fashion - Resgate. Repensa. Recria" (Site, 2019). A empresa é a principal responsável pelo garimpo dos insumos produtivos, bem como pelo design da coleção a ser produzida e parcialmente pelo corte. Na etapa de seleção de insumos, as fundadoras buscam os tipos de tecidos e o tamanho das peças que vão desenvolver para favorecer as

possibilidades de encaixe na etapa de produção. Parte do corte, modelagem e costura eram feitas por meio de prestadores de serviço terceirizados, o Wellington e a irmã dele Tatiane (E10_E1:34-70) que todos os outros processos também são de responsabilidade da Resgate (E10_E1:59).

Figura 26 - Processo produtivo da Resgate Fashion



Fonte: elaborado pela autora.

O canal de vendas da empresa é online, via *website* ou instagram, mas apontam que a participação em feiras como *Brasil Eco-Fashion Week* é o que auxilia no maior volume de vendas. Todas as publicações da marca no Instagram contam estão articuladas com trabalho editorial e de fotografia, inclusive com alguns vídeos para destacar o valor do processo de produção e trabalho envolvido em cada peça. Segundo Marcela, a qualidade e o investimento neste editorial impulsionou o conhecimento da marca e inclusive tendo sido chamadas para entrevistas sobre o negócio para a tv (E10_E1:25).

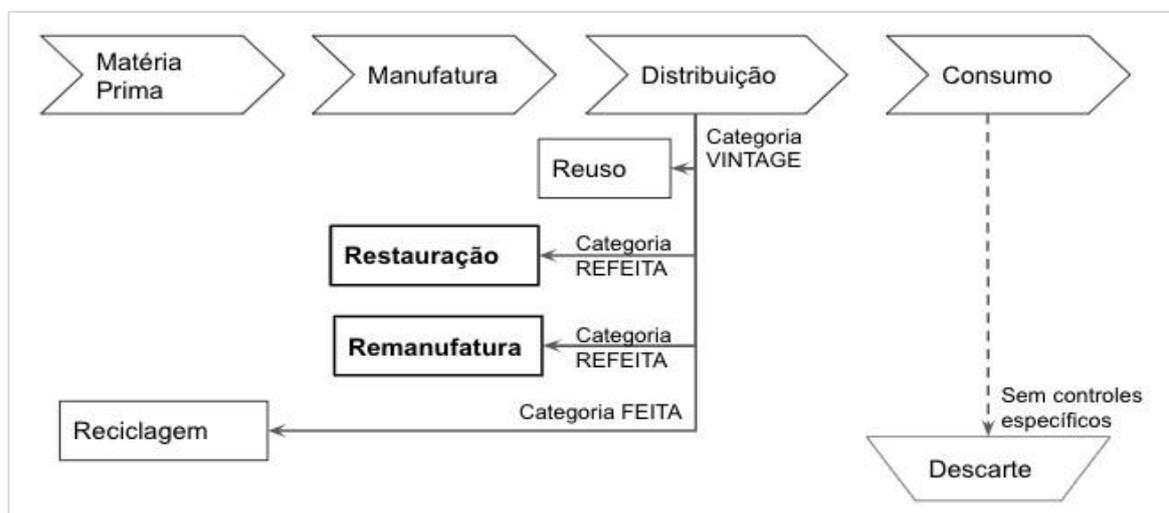
Segundo Marcela, a Resgate Fashion tem uma política de desperdício zero por meio de diferentes ações, seja no trabalho de resgatar o material a ser utilizado como nas próprias atividades de produção (E10_E1:47-48-49). Este posicionamento é bastante claro em todas as categorias de produto por priorizarem matérias-primas já existentes ao utilizarem roupas usadas ou tecidos de sobra resgatados ou no fato de realizarem por encomenda peças com tecido comprado. Para a marca, com a reutilização das peças ou dos tecidos resgatados "há um aumento da vida útil das mesmas, gerando uma economia de recursos naturais e evitando o acúmulo de lixo têxtil" (Site, 2019).

Apesar do volume de resíduos ser pequeno na produção, sempre houve preocupação em relação ao seu reaproveitamento "todos os retalhos foram guardados, o Wellington sempre devolvia pra gente, a gente sempre utilizava em acessórios, pochetes, etc. O que sobrava a gente dava para encher almofada" (E10_E1:49). O movimento *slowfashion* e *fairtrade* também orientam a atuação da marca, para a definição de preços que valorizem a elaboração manual e

mantenha uma cadeia de produção justa e sustentável (E10_E1:39). Outro ponto de destaque é em relação às embalagens, cuja *tag* é feita de papel semente e a caixa e lacre são reciclados e recicláveis. Há ainda o uso de saco plástico na operação que é reutilizado mais vezes (Instagram, Out. 2017).

Entre as diferentes iniciativas que desenvolvia ou ainda desenvolve, a marca esclarece que "o resgate das peças se mantém como atividade principal da marca, antes com customizações e pequenas reformas e atualmente um desenvolvimento que parte do zero, utilizando essas peças como matéria-prima alternativa e sustentável" (Resgate Fashion, 2019). Desta compreende-se que o modelo de negócio da empresa pode ser classificado com foco em desaceleração do ciclo (Bocken et al., 2014) e como do tipo "Remodelação & Remanufatura" (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018). Contudo, por manter a escolha pelo desenvolvimento de peças com o uso de tecidos reciclados, especialmente jeans, ela também poderia ser considerada com o foco em fechamento do ciclo (Bocken et al., 2014) e como do tipo "Reciclagem" (Lüdeke-Freund, Gold & Bocken, 2018). Todas as atividades mencionadas pela empresa para desaceleração ou fechamento do ciclo estão sintetizadas na Figura 27.

Figura 27 - Cadeia de suprimentos da Resgate Fashion



Fonte: elaborado pela autora.

O fator que contribuiu para a abertura do negócio para a fundadora foi saber que era algo não explorado no mercado na época. A ideia, que não deu certo segundo Marcela, era de que se oferecessem para os clientes "a mesma opção de comprar o que ela vai comprar numa loja que tem uma política ruim, será que ela compraria na minha" (E10_E1:77). Já no decorrer da entrevista, o principal fator mencionado que habilitou o negócio evoluir em seu

funcionamento foi a criação de modelagens antes da busca dos materiais: "antes a gente buscava o material, e desenvolvia uma modelagem. Então, cada material saia diferente e a gente não conseguia dar volume. Quando a gente passou de ter a modelagem e buscar o material, a gente conseguiu dar o volume" (E10_E1:27). Desta maneira, conseguiam modelos iguais para atender um público maior e também permitia criar um editorial da coleção, mas com estampas e tecidos diferentes dependendo do resgate (E10_E1:25).

A participação em feiras com público como o da Brasil *Eco-Fashion Week* também foi considerada como um fator crítico para o negócio: "organizar eventos é muito importante. A gente vendeu muito na Feira, como nunca vendeu no nosso negócio inteiro, em três dias" (E10_E1:71). As fundadoras sentem falta de uma articulação varejista para organizar eventos para alavancar suas vendas "se a gente tivesse uma feira por mês, a gente estava bem. Então, acho que se juntar e conseguir organizar evento, a gente tem força pra pagar uma divulgação com todo mundo junto." (E10_E1:72)

A identificação de parceiros estratégicos como o Banco de Tecidos também foi importante para conseguirem dar maior capacidade à operação com a categoria Feitos. Já que o acesso ao estoque de tecidos de reuso é uma das dificuldades enfrentadas por não terem tantos contatos empresariais, ser uma das cinco empresas selecionadas para participar do Projeto de Economia Circular 2018 do Instituto Focus Têxtil também foi considerado um habilitador. Segundo Marcela, conseguiram sem custo "alguns tecidos para participar do *showroom* da 2a edição da Brasil Eco Fashion Week", inclusive com a etiqueta do projeto circular (E10_E1:64).

Neste sentido, a dificuldade em acessar a tecidos de reuso foi mencionada como dificuldade de cumprir com o objetivo de trabalhar apenas com materiais usados na categoria Feitos: "Nosso objetivo era trabalhar apenas com estoque morto de empresas, ou sobras de desenvolvimentos. Ainda não temos contatos para isso, mas conseguimos fazer bastante coisas nessa última coleção, com retalhos, tecidos de reuso do bancodetecidos e também inserimos dois artigos com pegada eco" (Resgate Fashion, 2018). Por isto, a marca entrou com a produção de roupas com materiais de baixo impacto ambiental.

Até pelo momento de reflexão da empresa, no decorrer da entrevista surgiram diversos pontos de dificuldades e barreiras para conduzir o negócio. Contudo, o principal destaque de barreira pela fundadora foi a questão de legislação, tanto por não haver modelo que incluíssem o negócio, quanto pela falta de informação ou incentivo (E10_E1:78). Um ponto de dificuldade era a exigência de Nota Fiscal de compra dos materiais (roupas usadas) para confecção de novas peças (Refeitos), e os bazares de igreja principal fornecedor não são profissionalizados para

emitir essa informação (E10_E1:29). Por isto, elas faziam uma lista do que compraram e com o preço para manter como registro.

Outro ponto crítico nesta questão é necessidade de colocar etiqueta no produto com a composição: "A legislação foi uma das piores coisas, porque a gente comprava coisa que não tinha etiqueta e aí para vender como uma roupa nova, eles obrigavam a ter etiqueta, só que, às vezes, não sabíamos a composição. Para mandar testar, é muito caro" (E10_E1:23), "acho que é 60 ou 70 reais. Eu nunca vou conseguir colocar isso no preço da minha roupa" (E10_E1:31). Este ponto inclusive afetou possibilidades de exportação da empresa, "a gente recebeu até vários convites de algumas empresas de fora para comprar nossas coisas - só que a gente barrava na etiqueta" (E10_E1:60)

Como não há uma legislação específica, a empresa se registrou no MEI na categoria brechó "e peças de brechó, não precisam ter etiqueta . . . Só que, no nosso caso, era uma peça da Resgate e o tecido era do brechó. Então no nosso caso, a gente precisava ter etiqueta" (E10_E1:28-29). Seguindo orientações do Sebrae, quando não tinha que tinha etiqueta na roupa usada, tentavam definir o principal material do tecido com base na sensibilidade e experiência delas (E10_E1:24). Contudo, havia sempre o risco de, em caso de submissão para teste, os produtos darem um percentual ou uma composição com materiais complementares diferentes do sugerido (E10_E1:32). Assim, a maior estratégia para enfrentar a barreira foi passar a buscar tecidos de reuso identificados com mais informações, ou mesmo novos tecidos ecológicos, "que aí a gente conseguiu etiquetar, conseguia fazer uma confecção normal. Mas essa parte do *upcycling* mesmo, que era o nosso carro-chefe, era muito, assim, a gente seguia as orientações do Sebrae" (E10_E1:31).

Um outro aspecto foi mencionado em relação à produção da roupa refeita: a dificuldade de encontrar pessoas para desenvolver a modelagem. "É trabalhoso, porque você tem que desmanchar toda uma peça, modelar, cortar, costurar, tudo de novo, (E10_E1:21). Por isto, além da saída das fundadoras em São Paulo, a opinião do modelista e a costureira da marca também foram importantes para a decisão de parar momentaneamente com as atividades: "para ele (modelista), era também muito difícil ter que pegar a pecinha desmontar e fazer; aí pega outra pecinha, desmonta e faz, tomava muito tempo dele" (E10_E1:70).

A dificuldade das pessoas terem a percepção de valor do trabalho do resgate e aceitarem pagar um valor um pouco superior ao varejo por peças que tem como matéria-prima materiais usados previamente também foi citada como uma barreira: "fazer o público entender que a nossa peça era mais caro porque tinha toda uma questão atrás - não só sustentabilidade, mas de trabalho também" (E10_E1:38). Por entenderem que o pagamento aos fornecedores e parceiros

era parte do conceito de sustentabilidade, o valor pago pela confecção era definido pelos prestadores e elas avaliavam se poderiam ou não pagar aquele montante (E10_E1:39). Assim, na opinião da fundadora, como a maioria das pessoas não costumam ter a consciência de que as peças de grandes redes famosas têm uso de trabalho escravo, acaba sendo uma concorrência de preço injusta (E10_E1:41).

Devido às dificuldades operacionais listadas que impactavam no volume de vendas e com uma margem baixa, a última barreira mencionada foi o equilíbrio das contas da Resgate. O início da empresa teve auxílio de um empréstimo que foi devidamente quitado e a operação gerava receitas para pagar todas as contas de material, campanha, fornecedor, etc: "só que daí, eu tinha que pagar tudo de novo, então eu nunca consegui fazer sobrar, a gente não conseguia fazer sobrar" (E10_E1:68). Sem volume de vendas suficiente para gerar uma margem suficiente, teriam que passar a cobrar o dobro do valor da peça que vendiam - e seria mais difícil ainda vender - ou diminuir os custos operacionais - o que impactaria os fornecedores (E10_E1:68).

4.3.5 Análise do grupo: Comas, Joaquina, “Empresa A” e Resgate Fashion

O modelo de negócio “Remodelação & Remanufatura” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018) tem como sua principal proposta de valor oferecer um produto como se fosse novo a partir do uso de materiais ou componentes previamente descartados. Para tanto, o modelo requer combinações das capacidades dos dois modelos anteriormente analisados com outras opções de design de modelo de negócio (por exemplo, em termos de processo de entrega de valor) (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018). Tal modelo seria aplicável tanto pela própria fabricante quanto por terceiros provedores de serviços ao aplicarem a logística reversa necessária para obter os produtos e as ações para aumentarem seu valor.

Todas as empresas analisadas se enquadram nesta proposta de valor por utilizarem de insumos têxteis descartados em diferentes estágios para a produção e comercialização de roupas novas. Baseado em estudos anteriores, o entendimento de remodelação considera que “o produto final geralmente não alcança o nível de qualidade que um produto remanufaturado pode ter” (Harms and Linton, 2016), uma vez que a remanufatura “garantiria o cumprimento dos requisitos de performance do equipamento original” (Diallo et al. 2017). Deste modo, a construção do modelo, os autores citam que a remanufatura é uma atividade mais profunda do que a remodelação, obtendo como resultado um produto novo ou melhor do que o novo.

Considerando também a própria da definição da palavra *refurbishment* no Dicionário Cambridge “trabalho, como pintura, reparo, e limpeza, que é feito para fazer algo parecer novo”, entendemos que poderia ser entendido a aplicação do trabalho de customização em uma roupa usada ou com defeito para que ela volte a ter o valor de uma nova. Ao passo que remanufatura, baseado na definição de “manufacturing” como a produção de mercadorias em fábricas, pode ser compreendida como a desconstrução de roupas ou o uso de materiais excedentes do processo de produção têxtil para a produção de uma nova roupa.

Neste sentido, praticamente todas as empresas estudadas tem seu processo de criação de valor pautado na remanufatura. Tendo apenas a Resgate Fashion um trabalho de customização em algumas peças, como jaquetas com bordados, para a comercialização posterior. Já entre as empresas que tem como foco a remanufatura, nota-se uma diferença básica nos exemplos estudados: o uso de uma roupa ou de um tecido como insumo de produção. Enquanto Comas e Resgate Fashion trabalham com ambos os insumos, a “Empresa A” atua exclusivamente com a remanufatura a partir de roupas usadas e a Joaquina Brasil com tecidos excedentes. Além disto, a Comas usa roupas com defeito adquirida direto dos fabricantes antes de serem usadas por algum consumidor e a “Empresa A” e a Resgate Fashion utilizam roupas que já foram usadas por consumidores e adquirem as peças via doação ou em brechós, o que cria uma maior complexidade para a operação para as duas últimas.

Importante ressaltar que a potencial diferenciação entre remodelação ou remanufatura não altera a proposição de valor para o consumidor, mas impacta muito na organização e os desafios dos processos internos da empresa varejista, no caso ela mesma produza as peças como nas empresas estudadas. Todos os negócios apresentados têm como foco B2C e alguns mencionam a dificuldade de oferecer os produtos para B2B por não poderem “prometer” uma coleção ou um volume determinado antecipadamente (Joaquina Brasil). Parte das empresas identificam que o consumo consciente (Comas) ou em busca do impacto social (Joaquina Brasil) é fator importante para aquisição dos clientes, enquanto a maioria identifica que a procura da marca é motivada pelo estilo e design diferenciados (Comas, “Empresa A” e Resgate Fashion). Outro ponto a destacar é o fato de metade delas também realizarem cursos e workshops como forma de disseminar a técnica e trazer receita incremental para o negócio.

Alguns autores, como Vogtlander et al. 2017, aponta que tais atividades podem influenciar positivamente na captura de valor é a redução do preço de custo do produto, além de contribuírem para torna-los mais sustentáveis. Contudo isto não é notado nos modelos do varejo de moda estudados. Ao contrário, o custo de aquisição das peças – quando a atividade é realizada a partir de uma outra roupa pré-consumo (Comas) – ou a complexidade da

operacionalização do uso de um tecido de dimensões, cores e características não pré-definidas (Joaquina Brasil e Comas) – em caso de tecido excedente ou recuperado – acabam por encarecer os custos e a velocidade de produção.

Em ambos os casos, a empresa tem que analisar cada o design e material de peça recebida para planejar a reconstrução deles numa peça. Por isso, o valor para o cliente é totalmente recuperado, uma vez que a peça é nova na visão do consumidor. Porém, o trabalho individual na recuperação das peças em geral traz entraves para a escalabilidade do negócio. Ademais, este modelo em geral requer o desenvolvimento de uma network que promova a conexão entre o início e a cadeia de fornecedores.

É possível observar, no Quadro 18, uma análise comparativa das empresas Comas, Joaquina Brasil, “Empresa A” e Resgate Fashion de acordo com o padrão de modelo de negócio circular de “Remodelação & Remanufatura” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018).

Quadro 18 - Análise comparativa das empresas Comas, Joaquina Brasil, “Empresa A” e Resgate Fashion

Dimensões de valor	Subcategorias do modelo “Remodelação & Remanufatura”	Comas	Joaquina Brasil	“Empresa A”	Resgate Fashion
Proposição de Valor	Produto: - Produtos reparados, recuperados, remanufaturados ou reciclados - Produtos, componentes ou materiais usados, ou resíduos como insumo de produção	Roupas feitas a partir de camisas sociais com defeitos ou resíduos têxteis	Roupas e acessórios feitos a partir de resíduos têxteis	Roupas feitas a partir de roupas jeans usadas	Roupas feitas a partir de roupas usadas
	Serviço: - Atualização - Serviços auxiliares	Cursos e workshops sobre upcycling	NA	Cursos e workshops sobre upcycling	NA
Entrega de Valor	Público-alvo: Consumidores conscientes e B2B	Mulheres de todas as idades adeptas do consumo consciente	Mulheres de todas as idades conectadas com a busca de impacto social	Pessoas em busca de roupas exclusivas	Mulheres em busca do estilo vintage
	Processos: - Fornecer produtos, componentes ou materiais usados, ou resíduos - Pegar de volta produtos, componentes, materiais usados, ou resíduos	Produzir e comercializar roupas feitas a partir de roupas que foram descartadas por outras empresas	- Produzir e comercializar roupas feitas a partir de sobras de tecidos foram descartadas por outras empresas - Produzir e comercializar acessórios ou itens de casa feitos a partir dos resíduos têxteis que foram gerados na sua produção	Produzir e comercializar roupas feitas a partir de roupas doadas ou vendidas em brechó	Produzir e comercializar roupas feitas a partir de roupas vendidas em brechó
Criação de Valor	Parceiros: Manufatureiros Coletores de produtos, componentes, materiais ou resíduos	Indústrias de Tecidos ou Confecções	Indústrias de Tecidos ou Confecções	Brechó	Brechó

Dimensões de valor	Subcategorias do modelo “Remodelação & Remanufatura”	Comas	Joaquina Brasil	“Empresa A”	Resgate Fashion
	Processos: - Recuperação ou remanufatura de produtos ou componentes - Atualizar ou fazer upcycling de produtos, componentes, materiais ou resíduos - Pegar de volta ou recapturar produtos, componentes, materiais ou resíduos - Utilizar produtos, componentes, materiais ou resíduos como insumo	- Atualizar ou fazer upcycling de roupas com defeitos - Pegar de volta ou recapturar roupas com defeitos ou tecido excedente - Utilizar roupas com defeitos ou tecido excedente para produção de novas roupas	- Pegar de volta ou recapturar tecido excedente - Utilizar tecido excedente para produção de novas roupas	- Atualizar ou fazer upcycling de roupas jeans - Pegar de volta ou recapturar roupas jeans usadas	- Atualizar ou fazer upcycling de roupas usadas - Pegar de volta ou recapturar roupas usadas ou tecido excedente - Utilizar roupas usadas ou tecido excedente para produção de novas roupas
Captura de Valor	Receitas: Receitas adicionais de produto	- Venda de roupas - Cursos	Venda de roupas e acessórios	Venda de roupas Cursos	Roupas
	Custos: - Trabalho - Reparo, manutenção e controles - Fontes de insumos - Transporte, logística	- Seleção e aquisição de material - Design e ReDesign - Confecção - Comercialização	- Aquisição de tecidos - Design - Confecção - Comercialização	- Seleção e aquisição de roupas - ReDesign - Confecção - Comercialização	- Seleção e aquisição de roupas - ReDesign - Confecção - Comercialização

Fonte: elaborado pela autora.

Por sua vez, o modelo de “Reciclagem” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018) tem sua proposta de valor pautada na recuperação ou aumento de valor de materiais previamente descartados para produzir algo de maior (*upcycling*) ou menor (*downcycling*) valor (EMF, 2012). Comparado ao modelo anterior sua principal diferença é no tipo processo para recuperação de valor do material para seu uso na produção, por isto seria uma opção secundária frente a entraves para remodelação ou remanufatura do material, componente, resíduo do produto. Enquanto o modelo de “Reciclagem” tem como proposta de valor produtos feitos a partir de resíduos reciclados, insumos para produção reciclados e reutilizados, o modelo anterior tem como insumo o material descartado no formato original.

Entre as empresas estudadas, a Comas e a Resgate Fashion trabalham com a produção e comercialização de roupas feitas a partir de tecidos reciclados. No entanto, em ambos os casos as empresas não participam da produção do tecido, mas adquirem o material a partir de um fornecedor. A maior parte dos exemplos deste modelo são de empresas que realizam a criação do valor por meio da conexão entre os diferentes atores da cadeia para viabilizar a reciclagem do material. Contudo, na própria definição do modelo, a oferta de produtos feitos a partir de insumos reciclados estaria aderente à proposta de valor.

Desta forma, sob o viés do varejo de moda, empresas que produzem e comercialização roupas a partir de tecidos reciclados foram consideradas pelo estudo como potencialmente aderentes ao modelo. Por este motivo, a expectativa de Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018) de que este modelo requiere conhecimentos específicos sobre design de produto e ciências de materiais não é vista como mandatória quando é substituída por parceiros que detém estes elementos e realizam o trabalho de conexão entre elos da cadeia.

Interessante notar que uma das empresas (Comas) pontua em seu *website* que o *upcycling* não é sinônimo de reciclagem, uma vez que não é necessário o reprocessamento da matéria-prima. Por isto, o uso do termo *upcycling* pela definição do modelo de Reciclagem contraria o entendimento das empresas que trabalham com a técnica no varejo de moda. Nesta perspectiva, *upcycling* seria a atuação com o material no seu estado original, enquanto que reciclagem seria o uso de um novo material processado e com novas características.

Neste sentido, especificamente a Comas também tem outra atividade aderente ao modelo “Reciclagem”, uma vez que desenvolveram uma técnica para o reaproveitamento das ourelas para produção de um novo tecido chamado de oricla para uso na confecção de roupas. A reciclagem do tecido é feita a partir da costura das ourelas juntamente com um novo tecido recuperado, compondo assim um novo material disponível para confecção.

Quadro 19 - Análise comparativa das empresas Comas e Resgate Fashion

Dimensões de valor	Subcategorias do modelo “Reciclagem”	Comas	Resgate Fashion
Proposição de Valor	Produto: - Produtos baseados em resíduos recicláveis - Insumos de produção reutilizáveis ou recicláveis	- Roupas feitas de tecidos reciclados - Produção da oricla de resíduos têxteis	Roupas feitas de tecidos reciclados
	Serviço: Gestão de logística reversa e/ou Processamento ou manuseio de	Cursos e workshops sobre <i>upcycling</i>	NA
Entrega de Valor	Público-alvo: Consumidores verdes e B2B	Mulheres de todas as idades adeptas do consumo consciente	Mulheres em busca do estilo vintage
	Processos: - Conectar fornecedores e clientes - Fornecer produtos, componentes ou materiais usados, ou resíduos - Pegar de volta produtos, componentes, materiais usados, ou resíduos	Produzir e comercializar roupas feitas a partir de tecidos que foram desenvolvidos pela técnica de reciclagem	Produzir e comercializar roupas feitas a partir de roupas vendidas em brechó ou de tecidos de reuso
Criação de Valor	Parceiros: Coletores de produtos, componentes, materiais ou resíduos	Indústrias de Tecidos	Brechó
	Processos: - Reciclagem de produtos, componentes, materiais ou resíduos - Atualizar produtos, componentes, materiais ou resíduos - Pegar de volta produtos, componentes, materiais ou resíduos	Utilizar insumos produzidos a partir da recuperação de material	Utilizar insumos produzidos a partir da recuperação de material
Captura de Valor	Receitas: Receitas adicionais de produto	Venda de roupas e Cursos	Roupas
	Custos: - Processamento ou manuseio de resíduos - Fontes de insumos - Transporte, logística	- Aquisição de material - Design - Confecção	- Seleção e aquisição de roupas - ReDesign - Confecção

Fonte: elaborado pela autora.

4.4 MODELO “MATÉRIA-PRIMA ORGÂNICA”

4.4.1 Empresa Flavia Aranha

A Flavia Aranha é uma marca de roupas feitas de tecido e tingimento naturais, acessórios ou itens de decoração confeccionados por meio da conexão de uma rede de parceiros desenvolvida pela designer homônima desde 2009. Flavia Aranha abriu a empresa com o objetivo de “fomentar a sustentabilidade em toda a sua cadeia produtiva” (ABEST,

2019). A fundadora cita como influências a sua infância no interior de São Paulo, tendo contato próximo com a natureza e com a valorização do fazer artesanal por sua família com quem aprendeu a costurar; bem como de seus estudos em moda direcionados para o empreendedorismo feminino, especificamente com as bordadeiras de arraiolo em Atibaia (E56_E1:2-3-4; Universa, 2019). Flavia trabalhou alguns anos na indústria da moda como responsável pela gestão de negócios, mas sentia falta do espaço criativo e com a conexão com a origem dos materiais (E5_E1:5-6). Contudo, foi em um de seus projetos - o rastreamento a cadeia produtiva na China para buscar oportunidades de redução de custo -, ao ter contato com a realidade produtiva indiana e chinesa, que teve certeza de que não era um sistema do qual queria participar por contrariar seus valores (E5_E1:7-8).

Apesar da primeira reação ter sido querer deixar este mercado, Flavia notou que várias outras indústrias tinham problemas semelhantes e decidiu trabalhar para mudar esta indústria que ela conhecia a partir dentro:

Eu comecei o meu negócio com muita gana de provar para o mundo que era possível fazer diferente. Eu não sentei para fazer meu plano de negócio, quanto que eu ia gastar, quanto que eu ia vender, quanto de lucro eu ia ter, não fiz nada disso . . . Eu queria investigar todos esses elos; eu queria me conectar com esse lado mais afetivo da roupa . . . e buscar essas relações mais humanas, mais justas, até em um campo super poético . . . quando eu entrei no meu negócio, eu acho que eu quis voltar para esse lugar mais subjetivo, só que, naturalmente, tendo um negócio, eu tive que encontrar um equilíbrio entre toda essa trajetória. Aí que acho que todo esse [experiência] anterior foi muito importante para eu estar onde eu estou hoje, porque eu não fiquei no lugar só da poesia, mas também nunca me deixei levar só pelo negócio. Acho que a minha busca foi exatamente criar esse modelo de negócio, como que ele é existente, como que ele funciona, como que ele pode ser real (E5_E1:12-13).

Atualmente, Flavia Aranha é uma referência em moda sustentável pelo pioneirismo no trabalho do *slowfashion* no Brasil, bem como pelo desenvolvimento de técnicas de tingimento natural, aliando o artesanal com o tecnológico, e também pela criação de redes produtivas importantes. A empresa tem a certificação de Empresa B desde 2016 e é reconhecida em eventos dos quais participa como palestrante (Fashion Week, Festival Path) ou expositora em eventos internacionais de moda sustentável (Green Showroom e a feira Thekey, Alemanha). A grande novidade foi ter estreado em abril de 2019, depois de 10 anos no mercado, na São Paulo Fashion Week (Meio&Mensagem, 2019; Folha de S. Paulo, 2019; Lilian Pacce, 2019). Além de toda a rede de fornecedores e produtores das roupas, a própria passarela era circular em referência ao conceito da circularidade:

Na SPFW, vou usar a passarela para tocar os corações e mostrar, em roupas, tudo o que falei de moda sustentável em palestras, com números e palavras. Quero tocar os corações por meio de uma experiência. E mostrar a pluralidade que a gente tem como país, a nossa origem, a nossa identidade brasileira. A relação entre a potência e a violência que existe no Brasil. E também toda a delicadeza

desse universo das mulheres, das plantas que usamos para tingir os tecidos, da espiritualidade das cores, da resistência que temos. É um caldeirão. E como é o primeiro desfile, quero imaginar: o que cabe nessa panela de tingimento? (Universa, 2019).

No site da empresa já se anuncia: “Roupas vivas. Simples” (Flavia Aranha, 2019). Em termos de produto, Flavia destaca como os principais atributos o conforto, o acolhimento, a conexão afetiva e a memória, mas também destaca que a marca promove por meio da comercialização das peças a possibilidade de engajamento com novas perspectivas e impactos positivos: “ela [consumidor] usa a nossa roupa para, de algum jeito, estar nesse lugar junto com a gente; criar uma comunidade junto com a gente” (E5_E1:24). Ademais, é possível verificar por meio de reportagens e o *ecommerce* da loja que um outros atributos básicos do produto é o próprio cuidado a composição do produto, todos são feitos a partir de tecidos ou materiais orgânicos por meio de técnicas naturais de tingimento, bem como a exclusividade obtida pela produção em baixa escala e tecnologias como a impressão botânica – que usa flores e folhas de verdade para imprimir a estampa.

As roupas são feitas de matérias-primas naturais, principalmente algodão orgânico, linho e seda, mas também já fizeram peças a partir de juta, viscose, lã e couro. Para a produção de acessórios, os materiais são bem diversos, sendo possível ter sapatos de couro de tilápia (Lillian Pacce, 2015) ou de retalhos e pontas de rolo, neste caso em parceria com a Insecta (Lillian Pacce, 2016); bolsas de tecido impermeáveis com a aplicação de látex vegetal – que serve como substituto do couro - e colares e brincos no formato de lupa feitos de prata e vidro por meio da técnica do vidro soprado (Lilian Pacce, 2018); ou também tapetes e almofadas de xnil (Historias de Casa, 2018).

Em relação ao processo produtivo, nota-se que o ponto em comum para a definição dos itens e a escolha dos materiais é que todos surgem a partir de uma noção de interdependência com o ecossistema em que a marca está inserida (Flavia Aranha, 2019). Isto ocorre por meio do estabelecimento de parcerias com uma comunidade produtora do material e de estudos em conjunto com os parceiros para possibilitar uso de forma sustentável e uma aplicabilidade na moda com qualidade, entre os produtos resultantes destas pesquisas estão as bolsas de tecidos impermeável, os acessórios de vidro soprado (Lilian Pacce, 2018) e um tecido novo, similar ao linho, feito com juta e malva brasileiro (E5_E:61; Abit, 2019). Flavia tem pelo menos 12 projetos ativos com comunidades do Brasil para obter as matérias (Flavia Aranha, 2019), como o algodão orgânico (Natural Cotton Color, Paraíba; famílias de agricultores de Pirenópolis, Goiás) (E5_E1:41; Fleury, 2015), a seda (Vale da Seda) e lã (Rio Grande do Sul), bem como a

juta (famílias ribeirinhas da região amazônica processadas pela Castanhal Companhia Têxtil) (Abit, 2019):

Eu fui tentando conexões diretas com os elos das cadeias produtivas, me responsabilizando, me corresponsabilizando com essas pessoas, e vencendo os desafios de cada processo, organizando esses processos . . . a grande diferença do processo . . . [*versus* a indústria tradicional] está na conexão e na responsabilidade que se tem na construção desses elos (E5_E1:35-36-37).

Esta responsabilização por um relacionamento de médio e longo prazo com esses elos é o que Flavia destaca como a grande diferença do seu modelo com o da indústria tradicional, para ela a decisão sobre a matéria-prima está relacionada à própria intenção da compra e em como isso vai impactar na comunidade produtora (E5_E1:43-51). Contudo, a empresa também trabalha com matérias-primas industriais produzidas por empresas maiores: “meu cuidado é rastrear qual empresa que produz, em que condições produz a fibra e como. Assim, eu consigo rastrear a cadeia desse tecido” (E5_E1:57). Neste sentido, todos os fornecedores usados pela Flavia Aranha estão cadastrados no site Moda Limpa (Flavia Aranha, 2019).

Apesar de algumas matérias serem coloridas naturalmente, como algodão da Paraíba, e outros materiais, como a seda e linho, serem usados em suas cores originais, Flávia ficou conhecida pelo desenvolvimento de “processos colorações naturais de origem renovável, como cascas de árvore, frutos, folhas e raízes” (Flavia Aranha, 2019), que são materiais biodegradáveis e por não usar petróleo ou metal pesado não poluem a água da sua produção (Universa, 2019). As matérias usadas para tingimento são obtidas por meio de uma rede de produtores pequenos ou [por oportunidades de reaproveitamento de materiais descartados por outras indústrias, como o resto de insumos usados nas refeições de restaurantes locais (B Corporation, 2019) ou a serragem de pau-brasil descartada por fabricantes artesanais de arcos de violinos do Espírito Santo: “aquilo é ouro para mim” (Revista Trip, 2017).

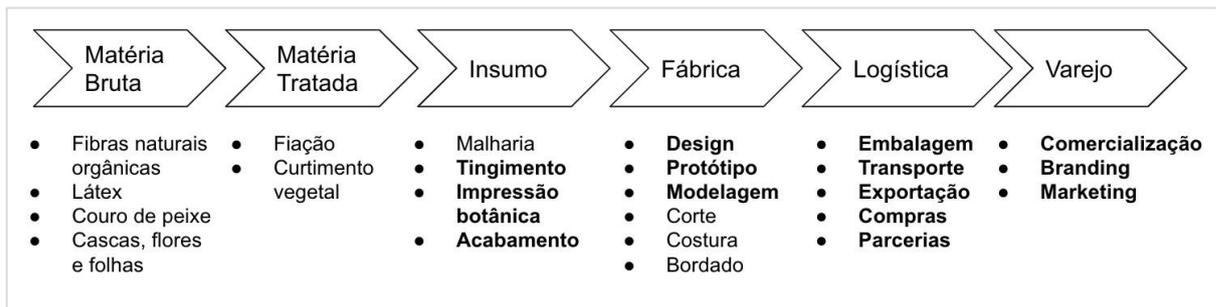
Flavia menciona que a prioridade é deixar o máximo de etapas possíveis nas cooperativas, por exemplo o tingimento natural feito ali além da produção e tratamento da matéria (E5_E1:68). Ela trabalha com a premissa de “quanto mais valor agregado a gente puder deixar na comunidade melhor” (E5_E1:73), eles assumem os processos que o grupo não tem capacidade técnica para fazer e se disponibilizam a passar conhecimento para a cooperativa de novas técnicas quando tem interesse. Contudo, como isto varia dependendo da cultura e conhecimento local, hoje cerca de 80% das matérias tingidas passam por este processo no atelier em São Paulo (E5_E1:70). Em relação a confecção das peças, em geral os acessórios e itens de decoração são produzidos totalmente pelas cooperativas e as roupas confeccionadas no atelier (E5_E1:75).

De todo modo todas as atividades-base de desenvolvimento ocorrem na sede localizada em Perdizes, em São Paulo: o desenho da modelista, a equipe das “piloteiras” que estudam os acabamentos para cada tipo de tecido ou material, a lavagem e o tingimento, quando necessário, o corte e a costura de pequenas produções, o marketing, a administração e a equipe de vendas (Flavia Aranha, 2019). Todos os colaboradores do atelier contratados no regime CLT, cujo ambiente é claro, limpo e confortável. Na visita foi possível verificar em murais fotos da equipe e atas de reuniões com sugestões do que poderiam melhorar o dia a dia no ambiente de trabalho, bem como verificar todos almoçando juntos no refeitório a comida preparada.

Entretanto, a maioria das atividades de corte e costura são realizadas fora do atelier com seis oficinas capacitadas e assessoradas pelo Instituto Alinha para atingirem os requisitos mínimos de formalização e segurança, bem como boas condições de trabalho para todos os seus costureiros (Instituto Alinha, 2019). Outro parceiro o Instituto Ecotece que auxilia na supervisão das condições de trabalho de grupos responsáveis por bordados da marca (Ecotece, 2019). Um diferencial importante é manutenção do contato entre a Gerente de Produção do atelier com as costureiras das oficinas para auxiliar em qualquer problema necessário da produção ou volume contratados (E5_E1:82):

Se um costureiro tiver em condições degradantes ou, ele vai falar que ele tem acesso, . . . ‘Andréia, não concordo’, ‘Acontece isso’, ‘Andréia, está muito pouco, está muito barato’ e tem uma relação ali de conversa. Então não existe uma dependência e tantas barreiras e etapas. Qualquer costureiro sabe onde é que a gente está; se tiver algum problema, eles vão vir aqui bater na nossa porta e dizer. Isso também é uma segurança para gente, que eles têm um livre trânsito para gente. Segurança para a gente de manter as coisas como a gente se propõe a manter (E5_E1:83).

As atividades que a Flavia Aranha desenvolve diretamente podem ser descritas pela Figura 28. Adicionalmente, a marca disponibiliza para os consumidores nas etiquetas um código de QR Code para que tenham acesso a mais informações de como as peças são feitas (Flavia Aranha, 2019). Esta iniciativa está conectada com uma das motivações da fundadora de resgatar o entendimento de onde vem e como são feitas as coisas, que os materiais e produção tem seu tempo: "Quando temos vínculo afetivo com o que consumimos, temos mais empatia. O conhecimento é libertador sempre . . . Para que o consumidor se sensibilize com aquilo e crie um vínculo" (Universa, 2019).

Figura 28 - Processo produtivo da Flavia Aranha

Fonte: elaborado pela autora.

A comercialização das peças da marca é feita principalmente pelas lojas físicas na Vila Madalena, em São Paulo, e na multimarca de marcas brasileiras Casa Pau-Brasil em Cascais e Lisboa, em Portugal. A loja também possui loja online e disponibiliza algumas peças para aluguel via parceria com a Roupateca. Algumas peças feitas em parceria também são disponibilizadas em outros canais, como por exemplo a coleção com a Insecta que foi vendida nas unidades da loja de calçados.

A visão que recorrentemente é citada para traduzir o modelo de negócios de Flávia é a de uma teia: “criamos uma estrutura fluida e resistente, urdindo linhas e gerando uma grande teia de relações instaurada no que produzimos. A cada nó que atamos, uma nova possibilidade surge, daí desdobram-se nossas visões e práticas reveladas no processo” (Flavia Aranha, 2019). Neste sentido, o processo de se tornar uma empresa B estava conectado com seus ideais, porque uma das sugestões do sistema é de que as empresas certificadas possam se conectar umas com as outras e fortalecer a evolução de práticas sustentáveis em conjunto (Flavia Aranha, 2019). Atualmente, a marca já fez parcerias com a Insecta (destinação de retalhos e pontas de peça) (Flavia Aranha, 2019) e com o Instituto Muda (destinação de todos os resíduos secos do atelier) (Flavia Aranha, 2019) que são certificados.

Além da destinação de resíduos secos do atelier para o Instituto Muda, todos os resíduos orgânicos do almoço e das produções de tingimento são destinados para as composteiras Morada da Floresta (Flavia Aranha, 2019). A empresa também tem diferentes estratégias para os reaproveitamentos dos poucos resíduos têxteis que gera, como a melhoria do design das peças para reduzir as potenciais sobras sem possibilidade de aproveitamento e a doação de todos os cortes para o Banco de Tecidos desde 2015 (Flavia Aranha, 2019): “todo o nosso resíduo aqui vai para o Banco de Tecidos e a maior parte é vendido/trocado no Banco de Tecidos; o médio [tamanho], vira artesanato; e os pequenos, viram enchimento de almofada e cobertor” (E5_E1:113). Nesta mesma linha de aumentar o acesso a insumos sustentáveis e com a visão

de aumentar o impacto nas cooperativas parceiras, a marca também decidiu revender “alguns dos nossos materiais [tingimento] e tecidos para venda em pequenas quantidades na nossa loja online. Para quem está começando, para quem quer produzir sua própria roupa, para quem quer testar tingimento natural” (Flavia Aranha, 2019). Para a Flavia, a motivação para o desenvolvimento de iniciativas assim é pela barreira de acesso que os pequenos têm para serem sustentáveis:

Os pequenos, que eles não têm acesso a algodão orgânico, à matéria-prima natural . . . De algum jeito, é a solução para solucionar um problema no mercado, que é: um pequeno não consegue ir lá na Paraíba comprar como eu, fazer toda essa articulação. É trabalhoso fazer essa articulação. Então é um jeito de dar acesso (E5_E1:117).

Uma outra iniciativa que estão estudando é a possibilidade de reciclagem dos resíduos têxteis de fibra natural para fazer um novo fio passível de usar na confecção de novas peças: “a gente quer se conectar a tecnologia para de repente, fazer uma matéria-prima em cima do nosso próprio resíduo” (E5_E1:145). Por isto é possível ver no atelier, sacos de resíduos de corte de tecidos de algodão orgânico que estão juntando para que, em parceria com a Cotton Move, testem a viabilidade de refibrar o material em um novo tecido. Para tanto, precisa junta cerca de 400kgs para o teste, o que tem sido um desafio para a marca já que não possuem tantas sobras:

Eu estou juntando para a gente fazer um teste, porque até eu juntar 400kg toda vez, não é uma solução para o mercado. Eu acho que é mais um teste, da perspectiva da tecnologia: será que esse fio vai ter estrutura, resistência? Aí se der certo, se funcionar, daí eu acho que é o caso de se conectar com mais uns [empresas], para que isso não seja Flavia Aranha, seja, enfim, uma solução para o mercado, não para mim (E5_E1:119).

As peças são desenvolvidas sobre uma modelagem atemporal para que aumentem seu tempo de uso, mas a marca também oferece a opção de reparo para as peças comercializadas para as clientes na própria loja física de São Paulo (Flavia Aranha, 2019): “Toda cliente pode ir fazer ajuste na loja. Quando tem uma mancha, a gente oferece um serviço de retingimento” (E5_E1:107). Neste sentido, Flavia reflete que pode ser um caminho para gerar novas receitas no futuro:

Eu vou ter que ter design no serviço. Eu vou ter que, nesses meus espaços de varejo, não vender só roupa; vou ter que vender outras coisas: reparos, consertos . . . A gente também repara a nossa roupa, não temos muito lucro com isso, mas a gente faz a cliente voltar para a loja, se relacionar com a gente, continuar tendo essa roupa por mais tempo. Isso pode virar um modelo de negócio . . . Então, estamos estudando (E5_E1:106).

Outro aspecto trabalhado em relação a durabilidade da peça é o cuidado pós consumo nas orientações sobre lavagem (Flavia Aranha, 2019). Para auxiliar neste cuidado, também desenvolveram a linha “cuidados com a roupa” em conjunto com a BioWash um sabão de aloe vera livre de produtos químicos, com baixo potencial de causar alergias e que dispensa o uso de amaciante: “produtos para estimular essa coisa da cliente se apropriar da responsabilidade de cuidar da roupa dela. Na comunicação, a gente também bate muito nessa tecla” (E5_E1:108). O material da embalagem também é 100% reciclável e todas as embalagens produzidas tem sua reciclagem compensadas por meio da parceria com o selo Eureciclo (Flavia Aranha, 2019):

Se optamos por produtos naturais e processos biodegradáveis durante o processo de produção das peças de roupas, precisamos também utilizar o mesmo raciocínio para cuidar delas após ficarem prontas . . . Além de oferecer um produto que protege e cuida das roupas, estamos pensando também no cuidado com a água, com a pele e refletindo sobre o que consumimos em todas as esferas de nossa vida contemporânea (Flavia Aranha, 2019).

Apesar de ser possível encontrar numa busca online algumas peças usadas em sites de revenda online como o Enjoei, Repassa e Etiqueta Única, na seção dúvidas frequentes, a empresa orienta clientes que não querem mais usar peças que estão em bom estado destiná-las para doação ou para projeto oficial da marca chamado de Projeto Circular (Flavia Aranha, 2019). A proposta surgiu em 2016 a partir de uma reflexão sobre iniciativas da Black Friday visando “como uma forma de repensar o consumo exacerbado, propondo uma relação mais positiva com o que compramos” (Flavia Aranha, 2019). Cada cliente que trazer uma roupa usada em bom estado e ganha 10% de desconto em uma nova peça, enquanto que esta roupa será reinserida no processo produtivo – revisada, higienizada, etiquetada - para venda no brechó online a preços mais acessíveis (Flavia Aranha, 2019). Todo o valor arrecadado com a venda após o pagamento dos custos (frete, taxa de cartão e foto) são direcionados para um projeto de estímulo a autonomia de uma cooperativa parceria, como melhorias na infraestrutura, capacitação e investimento em gestão sustentável. O primeiro grupo apoiado foi a criação de uma loja virtual para a Central Veredas, uma associação de Minas Gerais: “elas queriam um e-commerce para poder ter acesso direto, porque elas estão no sertão do Brasil, e ter acesso direto” (E5_E1:122).

Flavia Aranha também investiu no modelo de acesso ao invés da comercialização por meio da parceria com a Roupateca, o primeiro guarda-roupa compartilhado do Brasil, no final de 2018. (Flavia Aranha, 2019): “Com a Roupateca temos a chance de vestir esse público, que compartilha dos mesmos valores e visando de mundo, mas que não consegue consumir a nossa roupa por conta do valor” (World Fashion, 2018). O principal motivador para a parceria foi

aumentar o acesso às peças da marca e provocar uma reflexão sobre o consumo, mas também visualizam o valor da parceria por aumentar “a divulgação da nossa rede, dos fornecedores de matéria prima e dos projetos que apoiamos” (Flavia Aranha, 2019). Neste sentido, o modelo de rentabilização é um percentual das vendas do plano – exclusivo de roupas Flavia Aranha – e, segundo a fundadora, ainda não é suficiente para cobrir os custos das peças disponibilizadas, porém irá continuar a apostar no projeto:

Não chegamos no resultado que a gente queria ainda, mas nem a gente, nem elas [Roupeca], desistiu. A gente acha que também precisamos dar um tempo para isso acontecer. Então continuamos investindo, assim, de trocar roupa, de comunicar, de oferecer planos para algumas clientes (E5_E1:120).

Contudo, após compreender todos os atributos e processos da marca, o aspecto que pauta todos os desenvolvimentos do produto é o uso de matérias-primas e insumos naturais, orgânicos e biodegradáveis:

A gente precisa dar um próximo passo, que é: mexer na origem do negócio, que é como eu vou fazer matérias-primas que têm um impacto positivo; como que eu vou parar de depender do petróleo; como que eu vou regenerar o meu solo e criar fibras de ciclo fechado e de origem vegetal. Então como que eu vou me inspirar nisso e criar novas matérias-primas. Eu tenho que mexer em tecnologia, em inovação, na responsabilidade de criar novidades. E mexendo no próprio conceito do mercado, que eu preciso repensar como que esses modelos de negócios vão se sustentar sem a perspectiva de crescer, crescer, crescer, consumir, consumir, consumir, consumer (E5_E1:118).

Segundo a marca, priorizam “fornecedores nacionais, certificados ou com meios de produção sustentáveis e atentamos ao fato que quando descartadas essas fibras têm um processo de decomposição de seis meses a um ano” (Flavia Aranha, 2019). Contudo, agora que estão com dez anos de marca, Flavia diz que se preocupa ainda mais com o que será feito da roupa sem mais utilidade de uso (E5_E1:110):

Se eu jogar ele na natureza, ele vai degradar, certeza. Eu já fiz todos os testes naturais e tudo. Isso é fato. Agora, você tem que ter o trabalho de descosturar o zíper, né. Tem, zíper não vai reintegrar. Botão de madrepérola, sim, mas, se por acaso tiver algum botão de metal, não. Na verdade, a gente usa mais madrepérola, mas eventualmente pode ter um ou outro [de metal], então não [reintegra] (E5_E1:112).

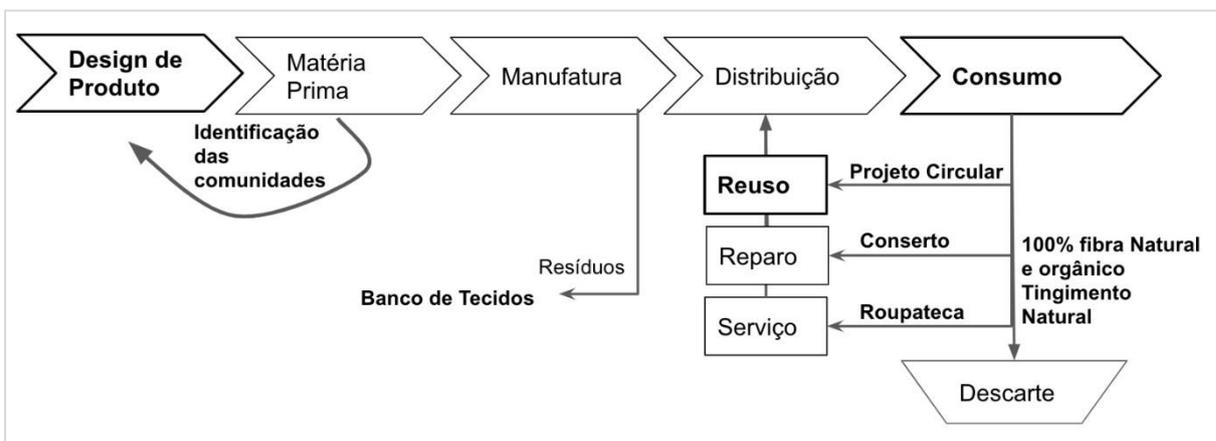
Para sintetizar sua visão é importante considerar que, segundo Flavia, o processo de seu negócio “foi super orgânico. Eu não planejei fazer moda circular, eu não estudei e falei ‘ah, então esse é o caminho’. Eu acho que foi vivo em mim o processo, representando as angústias da sociedade” (E5_E1:1). Flavia aponta que no início do seu trabalho, seu foco estava mais para a cadeia produtiva e que há cerca de cinco anos começou a trabalhar mais forte na conexão

entre os clientes e a cadeia (E5_E1:32). Por isto, não acredita em uma ideia de crescimento em volume de lojas: “eu tenho que crescer dentro do meu próprio conceito da sustentabilidade. Então, como que eu vou ganhar dinheiro com novos serviços, que eu acho que é isso o futuro da indústria” (E5_E1:105). Um dos projetos em desenvolvimento é a nova lavanderia industrial aberta no atelier que integra o processo artesanal de tingimento com uma escala industrial e possibilita reduzir o preço de custo das peças “pensamos sim em abrir pra marcas que estejam alinhadas com esses valores, um braço de serviço, de parceria; e dessa maneira também vamos potencializar essa estrutura (Lillian Pacce, 2017). Segundo Flavia:

Acho que talvez o equilíbrio entre todos esses processos, considerando tecnologia e inovação e o artesanal, esse encontro de tudo isso, para mim, é a maneira de eu existir como negócio e de ser respeitado. A grande chave do meu . . . sucesso, da minha existência, está na possibilidade de cruzar tudo isso, de não ser só isso, nem só aquilo (E5_E1:98).

Deste modo, é complexo classificar Flavia Aranha dentro de um dos modelos, por praticamente desenvolver estratégias em todos os modelos apontados pela literatura, porém considerando que seus produtos surgem sempre a partir da identificação de novas oportunidades de uso de matérias-primas sustentáveis de comunidades locais para comercialização de roupas e acessórios, compreende-se que o modelo de negócio da empresa pode ser classificado com foco no fechamento do ciclo (Bocken et al., 2014) e como do tipo “Matéria-Prima Orgânica” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018). Todas as atividades mencionadas pela empresa para desaceleração ou fechamento do ciclo estão sintetizadas na Figura 29.

Figura 29 - Cadeia de suprimentos da Flavia Aranha



Fonte: elaborado pela autora.

Entre os facilitadores para o desenvolvimento do seu negócio, Flavia cita primeiramente o impacto gerado como seu fator impulsionador: “o desejo de mudança. Então, se isso aqui para

mim não funciona, como que a gente vai fazer para funcionar? Isso aqui está errado, como que a gente faz melhor? Isso é o impacto. Isso é dar um jeito; a minha força pessoal vem daí” (E5_E1:127). Um segundo fator seria sua própria trajetória, sua história e metodologia que faz com que outros atores importantes da cadeia a procurem para pagar aprender com a experiência da marca:

O fato de eu já conhecer a cadeia toda, por exemplo, às vezes a gente nem dá valor para o que a gente sabe A pesquisa que a gente fez, o entendimento que a gente tem de todos da cadeia por termos conseguido estudar a fundo, isso é um facilitador, porque a gente já sabe o que dá certo, o que dá errado . . . , porque com o conhecimento e a experiência do processo, e os laços que a gente construiu ao longo desses anos, são facilitadores para a gente fazer isso: produzir, comprar e vender (E5_E1:129).

Um terceiro ponto citado é o fato de serem um varejo com uma loja física do ponto de vista de conceito da marca:

Se eu não tivesse tido uma loja, eu não estaria aqui . . . A roupa, para mim, tem que ter uma casa; contar suas histórias, precisa de um espaço . . . E a relação da cliente com a roupa, comigo, conversando ali, 10 anos atrás, foi dando todos os inputs para a gente entender que caminho a gente ia seguir (E5_E1:131).

O contato físico para a marca é fundamental - “se eu estou falando de memória afetiva de todo o processo produtivo, como que eu vou vender ele numa tela” (E5_E1:135), por isso apostam na experiência híbrida entre físico e virtual como complementos para atender sociedade com cada vez menos tempo de deslocamento, mas que tem essa identificação com esse resgate da memória proposto pela marca (E5_E1:136). Ademais, este fator também contribui da perspectiva financeira, porque para fundadora se produzissem para depender da venda em atacado ficariam engessados na estrutura do mercado tradicional para promover seu crescimento orgânico (E5_E1:133):

Não é um grande planejamento, são mini-testes o tempo todo: então eu produzo um pouco, vendo um pouco, compro mais tecido, aí eu vou lá, aí vai crescendo, é uma espiral, vai crescendo, vai crescendo, vai crescendo, mas todo dia entra dinheiro na empresa, todo dia gera dinheiro, todo dia tem uma venda (E5_E1:132).

Entre os facilitadores citados no decorrer da entrevista, cabe ressaltar a importância da exportação como base financeira do início do negócio:

Minha sorte, para ser bem sincera, é que uma alemã, no primeiro ano, apareceu lá, gostou da roupa e me levou para Berlim, e aí eu exportei. Na segunda coleção, eu exportei para sete países, e foi o que me salvou, porque o Brasil ainda não estava conectado com essa pauta. Então se eu não tivesse tido esse movimento de exportação logo no começo, seria bem mais difícil ter tido essa trajetória, porque

agora, olhando 10 anos depois, eu posso te falar, . . . eu realmente fui muito protagonista não só no Brasil, como no mundo, porque essa primeira feira que eu fiz, em Berlim, eu era a única marca de tingimento natural. Era uma feira só de sustentabilidade, quer dizer, já estava todo mundo olhando para esse lugar, mas os corantes naturais, eu acho que eu vendi tão bem porque eu fui a primeira, nessa feira na Alemanha, então eu não tinha muita competição . . . Então . . . há 10 anos atrás o Brasil estava muito distante disso (E5_E1:29)

Para Flávia, hoje ela consegue visualizar que o movimento de exportação também ajudou a atrair algumas poucas clientes no Brasil e que compravam várias peças atraídas pela estética e pela história da marca (E5_E1:30):

Ter vendido fora fez com que o boca a boca das clientes ali que acreditaram na gente, porque a gente teve, não posso negar, a gente tinha poucas clientes que descobriram a gente . . . eu falo que elas eram as nossas madrinhas, porque acho que elas também compravam por ver uma lojinha pequena, uma intenção muito legítima, e de algum jeito, elas viam que era importante dar suporte . . . se elas pudessem concentrar a compra delas ali, elas fariam, por acreditar na intenção do projeto, e que esse projeto precisava existir. Então eu sou super grata a elas (E5_E1:30)

Outro aspecto que favoreceu o negócio foi o entendimento de que a marca deve possuir estratégias de curto e longo prazo para aumentar seu impacto: para longo prazo, investimentos na tecnologia de produção industrial para baratear o custo e reutilização das sobras de matéria prima; e, curto prazo, o ensino das técnicas e compartilhamento de conhecimento por meio da Escola Atelier (E5_E1:103). Ambas as estratégias oferecem possibilidade de novos modelos de receita para a empresa, seja com o pagamento da inscrição dos cursos e palestras, ou da oferta de serviços da lavanderia para outras empresas (Flavia Aranha, 2019).

A visão de longo prazo também facilita o planejamento da aquisição dos insumos orgânicos. O contato direto com o grupo produtor é o que permite à marca ter a segurança de saber antecipadamente quando e se terá o material necessário para produzir, bem como de que esta produção está regenerando o ambiente em que está sendo cultivado (E5_E1:45). Entre as estratégias usadas, por exemplo a compra antecipada de algodão orgânico do Vale do Urucuia em conjunto com outras marcas por meio de um contrato de compra: “a gente comprar esse algodão juntos para fiar juntos, tecer juntos, e cada um faz o seu trabalho, mas a gente consegue garantir a compra desse grupo junto” (E5_E1:23). Flavia comenta que as grandes empresas tradicionais da moda possam dificuldade em executar esta gestão descentralizada e aplicar a visão de longo prazo, mas para ela:

Se você é uma empresa que está preocupada com seu futuro, você vai começar da base . . . Para mim, a grande diferença que eu, no modelo de negócio circular como o meu e como outros estão pensando em uma estrutura de curto, médio e longo prazo (E5_E1:45-48).

A parceria com o Instituto Alinha também é vista como fator chave para poderem ter crescido em volume por auxiliarem na coordenação e formação da mão de obra para corte e costura ao mesmo tempo em que assegura que todas as oficinas estão alinhadas com princípios socioambientais: “não teria sido possível [o crescimento do volume] se a gente não tivesse o apoio do Instituto Alinha, principalmente” (E5_E1:79). O planejamento financeiro da marca junto com uma consultora financeira também é destacado como importante para ter uma segurança do caminho em que estão:

É o encontro do meu desejo de impacto também com a necessidade do negócio de se viabilizar . . . Eu acho que é o encontro da estratégia do negócio com a estratégia do impacto, que, no fim, é uma coisa só. E aí eu acho que as soluções estão nesse meio (E5_E1:94-95).

No início da marca, Flavia menciona que não planejou ou estudou antecipadamente o mercado, mas que aprendeu com seus erros durante sua trajetória a importância de planejar com visão de longo prazo para ter mais autonomia no negócio, entendendo a estrutura de custo e receita de cada produto e quais os potenciais caminhos para explorarem (E5_E1:100).

Por fim, um outro ponto que surgiu como facilitador do trabalho da Flávia é seu posicionamento de organizar os diferentes atores da indústria para trazer novas soluções, ao invés de se pautar em soluções já existentes: “a pergunta é "como": não é desse jeito, é daquele outro, mas tem que dar” (E5_E1:90). A fundadora reconhece que o início foi difícil, entender todos os elos da cadeia – da terra até o pós-consumo -, as principais necessidades dos atores e como se conectar com eles (E5_E1:14-16), porém visualiza o mercado brasileiro sob a lógica da abundância:

A gente é muito abundante . . . então faça. Olha quantos milhões de brasileiros têm sem trabalho. Olha quantas plantas a gente tem. Olha o tamanho do nosso território, nossos biomas. Existe uma potência, uma abundância para a gente produzir riquezas infinitas. Só que você tem que transformar, tem que conectar, você tem que juntar, tem que fazer. Não existe pronto, né. Tem que criar. Então, eu não tenho nenhuma limitação . . . O que eu quero dizer é: não dá para colocar em uma coisa só . . . Você tem que ter, aqui, quando eu falo de ecossistema de produção, também falo de ecossistema de produto. Eu tenho vários produtos. Então, se eu não posso crescer nesse produto fiado à mão, porque tem 100 fiandeiras no Brasil, mas eu posso crescer uma parte com a velacom o Jequitinhonha, eu posso criar vários produtos. É ilimitado o meu poder criativo (E5_E1:145).

Para Flavia, é importante enfrentar os limites da produção artesanal como um desafio de exercício do design: “O que podemos criar em conjunto, respeitando cada especificidade? Pensamos os processos e técnicas em diálogo com a linguagem da marca, reconhecendo o valor inerente de cada expressão” (Flavia Aranha, 2019). Neste sentido, a primeira barreira citada por

Flavia Aranha é a falta de incentivos políticos para que as empresas assumem sua responsabilidade no processo:

Eu acho que a gente tem uma abundância de recursos e de oportunidades que precisam ser desenvolvidas, processadas. Então, cabe às marcas, às empresas, se apropriarem dessa responsabilidade . . . O problema é o incentivo para fazer esse processo. O problema é falta de política para fomentar essa abundância (E5_E1:146).

A instabilidade do cenário político é algo que impacta diretamente no seu planejamento, não do lado do consumidor, mas dos produtores agrícolas familiares que recebem apoios em programas de desenvolvimento - como o programa de cisternas no sertão que possibilitaram o algodão orgânico no Ceará ou o luz para todos que permitiu o extrato de jenipapo através da luz na amazônia, que sofreram cortes. Por isto, a primeira barreira citada é a questão política vinculada a programas sociais: “eu acho que política; em todas as suas instâncias, porque não existe nenhum apoio para esses grupos com quem eu trabalho” (E5_E1:138). Neste momento, diz que o negócio está bastante pautado na exportação para dar mais volume de artesanato para esses grupos (E5_E1:137):

Então os programas sociais estão conectados com essa rede ainda; claro que meu papel, como indústria, é fazer com que exista uma transição entre os dependentes de programas sociais, você conseguir, de fato, se emancipar, se capacitar e entrar no mercado, mas é um processo. (E5_E1:138)

Uma outra barreira citada é o acesso a financiamento com juros mais baixos: “ninguém nunca me deu uma linha de crédito por ser sustentável. Eu já fui em todos os bancos tentar . . . Mesmo os investimentos do governo, fala de linha de sustentabilidade, mas aí quando vai ver é só para energia solar em grandes empresas, não existe para o pequeno, para o médio” (E5_E1:139). Segundo Flávia, para conseguirem viabilizar a mudança para o Atelier atual com mais espaço para o tingimento industrial, contaram com aporte da aceleradora de impacto de negócios sociais Bem-te-vi. Porém tiveram dificuldade para acessar recursos financeiros para complementar o projeto com a instalação energia solar: “Bati em todas as portas e aí os juros de banco são indecentes para você investir no Brasil. Então eu acho que isso é um grande problema: nossos juros.” (E5_E1:140).

E a terceira dificuldade elencada seria a barreira de incentivo legal ou financeiro específico em tecnologia (E5_E1:141). Ela visualiza a falta de conexão e comunicação entre a indústria têxtil, o varejo e a academia como uma dificuldade para que novas soluções surjam. Neste sentido, para a fundadora, esta necessidade de um *advocacy* mais específico está

atrelado à falta de visão de longo prazo da grande indústria para as metas de sustentabilidade (E5_E1:49):

Então todas as soluções, vai, o que eu mais bato na tecla é a questão da tecnologia . . . quando você chega em uma indústria "ah, não dá para fazer sustentável, não dá". Não dá porque você precisa para amanhã; então, assim, se você tem uma realidade assim, você precisa então construir outra realidade. Você precisa criar um departamento de pesquisa e inovação - se não existe esse tecido, então vamos conectar com a indústria têxtil e com academia para criar essa solução (E5_E1:47).

Apesar de sintetizar as barreiras nestes três tópicos, no decorrer da entrevista surgiram outras barreiras como a “dificuldade de democratizar o acesso sem inviabilizar a produção artesanal” (Revista Trip, 2017), ou seja, como crescer, produzir em maior escala, mantendo os valores da marca:

Hoje, 10 anos depois, agora a minha reflexão é ‘e agora?’. A gente existe, é possível, nesse tamanho . . . Então, se me perguntarem ‘ah, você acredita que esse modelo de negócio é possível para a massa, para grandes indústrias?’, eu vou falar ‘eu não acredito’, mas eu acredito em pequenas e média empresas alimentando todo o mercado . . . E existem várias formas de fazer roupas dignas, justas, que gerem impacto positivos, não só que gerem pouco impacto. Não é o mínimo de impacto possível, é o maior impacto possível, para uma transformação que existe hoje. Então meu posicionamento é um pouco esse, eu fico muito questionando esse crescimento porque eu entendo que é necessário dar protagonismo para outros negócios que podem trabalhar em rede – o futuro, para mim, é esse: a gente tem que trabalhar em redes e tem que existir muitos protagonismos . . . Então, isso, para mim, é como criar um sistema econômico, em que seja possível descentralizar poder, e crescer em rede, ter vários negócios menores, que podem se apoiar em vários projetos (E5_E1:18-19-20-21).

Em relação especificamente aos materiais que utiliza, atualmente, Flavia destaca que um desafio é a questão da linha de costura, porque não é possível tingi-la separadamente do tecido e, no caso do uso da técnica de impressão botânica, o tecido é costurado com a linha apenas após o tingimento o que torna necessário uma linha de cor industrial do mercado (E5_E1:71). Como não tem volume, também não consegue pedir para a indústria tingir uma linha específica para elas, representa muito pouco de tudo o que é produzido e da peça em si, porém ressalta que é o único desafio sobre tingimento sintético (E5_E1:72).

Já do lado do negócio, existem dificuldades de a loja virtual passar a ser um canal de vendas importante para o negócio: “faz dois anos que a gente entendeu que a gente queria mesmo online; faz 1 ano que a gente investiu em uma plataforma nova; e agora a gente vai começar um trabalho, realmente, de online, de comunicação, de mercado, de posicionamento.” (E5_E1:134). Outra barreira seria a priorização de projetos de operação sem lucro, como é o Projeto, pois acabam não sendo valorizados dentro da empresa:

Se não der lucro, em algum momento a empresa vai deixar para segundo plano. Que uma coisa sou eu, Flávia, como meus ideais; outra coisa é . . . naturalmente a gente vai focar também onde a

empresa precisa rentabilizar. E tudo tem que dar lucro: então, o Circular, que é zero - nem dá prejuízo nem lucro - ele é um projeto que existe, mas ele não tem relevância como eu gostaria que tivesse . . . como que a gente vai transformar esse Projeto Circular em uma coisa que tem lucro para a gente também. Além de tudo isso, gere lucro, para a gente poder querer investir nele e fazer ele virar maior. Porque a ideia é muito boa, mas tem uma energia, tem uma alocação de recurso humano para fazer isso (E5_E1:125-126).

4.4.2 Empresa Timirim

A Timirim é uma empresa que produz e comercializa roupas para bebês e crianças de zero a quatro anos feitas de algodão orgânico certificado desde 2017. A marca foi criada em 2016 por duas francesas - a engenheira ambiental Ninon Daunis, e a profissional de administração e finanças Julie Marin - com o objetivo de desenvolver um produto de alta qualidade, conectado com o Brasil e que respeitasse o meio ambiente e as pessoas envolvidas na produção.

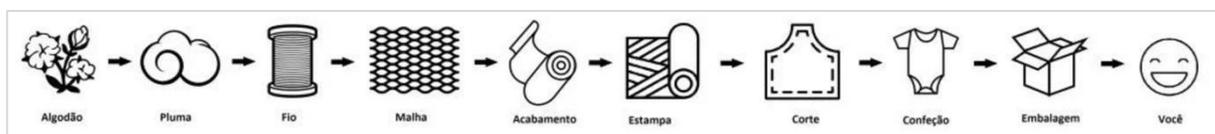
Na visão das empreendedoras em 2016 faltava no país opções para roupas infantis macias, 100% algodão orgânico, especialmente *bodys*, modernas e que tivessem estampas com referências brasileiras (E11_E1:2-8-9; Timirim, 2019). Foram cerca de 18 meses de pesquisa, preparação e organização de todas as etapas da cadeia produtiva para o lançamento da marca seguindo os princípios de transparência, ética e sustentabilidade, mas sem perder o foco na qualidade do produto e na experiência para o cliente (E11_E1:10-14; Timirim, 2019). Atualmente, além de ser referência em matérias sobre sustentabilidade na moda, a marca ganhou o Prêmio EcoEra 2018 na categoria moda sustentável para pequenas empresas e, no mesmo, ano, obteve a certificação como Empresa B.

No site da marca é possível checar todos os detalhes do formato e composição do produto, seja na seção da loja ou na parte institucional (Timirim, 2019). As roupas Timirim tem foco na saúde e conforto da criança, por isso são feitas com 100% algodão orgânico que é considerado naturalmente hipoalergênico, permite que a respiração da pele e a regulação térmica e garante que a pele não vai ter contato com qualquer tipo de pesticida residual. Os modelos são desenvolvidos para favorecer o desenvolvimento motor do bebê por meio de cortes simples, costuras planas e acabamentos com foco no conforto, como não existência de etiquetas. Além disto, a estética das estampas é inspirada na natureza brasileira e feita pelo artista pernambucano J. Borges por meio da técnica de xilogravura - gravada em matrizes de madeira e depois digitalizada em cilindros - e sem diferenciação de gênero. A impressão é feita com tintas à base de água e também não envolve metais pesados na preparação do tecido.

A escolha de peças feitas com 100% de algodão orgânico foi pautada nos benefícios do material tanto para o usuário quanto para o produtor, mas também pelo entendimento dos impactos negativos da cultura do algodão convencional para o meio ambiente e sua cadeia de produtores (Timirim, 2019). No começo da operação, a fibra de algodão orgânico utilizada era produzida na Paraíba, mas devido a limitações no tamanho da safra pela seca na região tiveram que buscar outras opções para atender a quantidade de algodão na qualidade planejada, o fio 40.1 (E11_E1:15). Por meio do contato com a organização internacional Textile Exchange, rede global de apoio aos recursos sustentáveis para moda – encontraram produtores de algodão pima orgânico com certificado da *Global Organic Textile Standard (GOTS)* em Juanjuí no Peru (Timirim, 2019). A certificação GOTS é realizada pela empresa Control Union desde 2006 e é um dos mecanismos mais conhecidos do mundo em algodão orgânico (Global Organic Textile Standard, 2019). Segundo a fundadora, quanto maior o comprimento da fibra, mais macio e nobre o toque, por isso o Pima, que tem 40.1, é conhecido como a “seda da América Latina” e foi a escolha ideal para a pele mais sensível e permeável dos bebês (Timirim, 2019).

Todas as onze etapas do processo de produção de uma roupa com algodão orgânico são detalhadas pela empresa na Figura 30. A empresa é responsável pelo controle das etapas da cadeia produtiva, desde a procura e compra do fio de algodão até a confecção final das roupas (E11_E1:20). Após a aquisição do fio do algodão importado do Peru, ele é trazido para o estado de São Paulo, onde passa pelas etapas de tratamento, como a malharia: “já que a gente não comprar o fio de algodão orgânico do jeito que a gente precisava aqui no Brasil, nós fomos comprar no Peru, mas a ideia é deixar as etapas de transformação aqui” (E11_E1:18).

Figura 30 - Etapas de produção de roupa com algodão orgânico

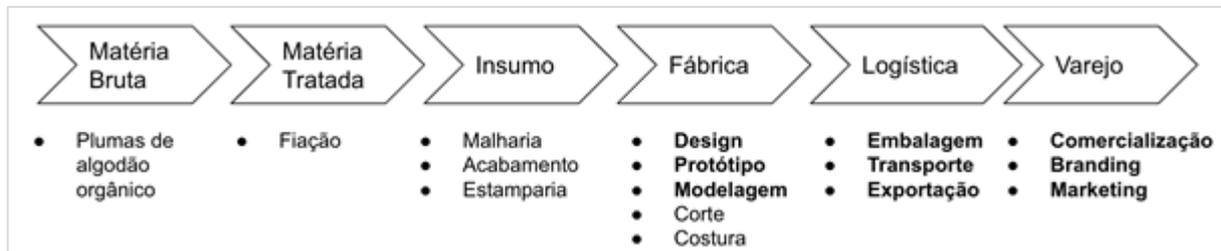


Fonte: Site Timirim, 2019. <https://www.timirim.com.br/blog/a-historia-do-nosso-algodao-pima-organico-peruano-e-outras-aventuras/>

O contato próximo com todos os parceiros da cadeia que contrata, permitindo que tenha visibilidade das etapas e da forma de produção, e a movimentação da economia local são fatores importantes para a decisão de priorizar a produção no país (Timirim, 2019). A etapa de corte e costura é feita por uma pequena confecção em São Paulo, que é composta por 17 costureiras registradas sob o regime CLT, que fica responsável por trabalhar diretamente todas as

encomendas (e não terceirizar para outras empresas). As atividades que a Timirim desenvolve diretamente também podem ser descritas pela Figura 31.

Figura 31 - Processo produtivo da Timirim



Fonte: elaborado pela autora.

A Timirim é responsável por toda a comercialização da marca, majoritariamente via seu *ecommerce* para todo o Brasil ou em participação de feiras e eventos, como a *Brasil Eco-Fashion Week*, *Jardim Secreto*, *Mercado Manual*, *Fair&Sale*, *Festival de Economia Solidária*, etc. Os produtos da Timirim também estão disponíveis em algumas lojas físicas parceiras escolhidas por possuírem valores semelhantes à marca: na Casa Diária, Atelier Panacéia, A Mini em São Paulo; e na Loja Girafante, em Ribeirão Preto (E11_E1:37). Outro destaque é que o body da Timirim foi selecionado para ser um dos itens presentes na *Bela Baby Box*, um enxoval com itens úteis e essenciais para recém-nascidos criado pela cozinheira Bela Gil e a loja *Morada da Floresta* apenas com produtos de empresas responsáveis e comprometidas com o cuidado com os bebês e o meio ambiente (Bebes Ecológicos, 2019).

Para Ninon, a preocupação com a sustentabilidade se conecta com quem está em busca de produtos para bebê porque “é um público que quer o melhor para o bebê no mundo em que ele vai crescer . . . então essa proposta tem que ser muito forte, a gente percebeu que esses dois mundos conversavam muito” (E11_E1:4). Contudo, o foco da marca não é atender somente quem já possui uma consciência sobre o tema:

A ideia era abrir para poder chegar até as pessoas, aqueles que não tinham nada a ver com esse tema, que nunca tinham pensando no impacto do convencional, que não tinham pensando na água, na poluição, no lixo, no plástico . . . mas que graças a isso vão descobrir coisas sobre esse Sistema. (E11_E1:25)

Desta forma, a comunicação da história, das ações e escolhas da Timirim são amplamente comunicadas em seu site, blog e nas informações enviadas juntos com os produtos.

O design do produto desde a escolha da matéria-prima tem como foco o fechamento do ciclo do material. Segundo a empresa, tecidos misturados não podem ser reciclados e, os sintéticos liberam micropartículas de plásticos durante a lavagem, enquanto que fibras naturais

não misturadas são recicláveis indefinidamente e são biodegradáveis (Timirim, 2019). A escolha pelo tingimento natural e pela certificação orgânica garante que a decomposição deste material será seguramente absorvida pela natureza, após a remoção dos botões de pressão que não contém níquel ou chumbo. Todas as escolhas da empresa são visualmente destacadas pela Figura 32.

Figura 32 - Principais escolhas de impacto no modelo de negócio da Timirim



Fonte: <https://www.timirim.com.br/projeto/slow-fashion/disponível> no site e enviada junto com as peças.

Ainda na concepção do produto, no que se refere à embalagem, as escolhas da empresa refletem a preocupação com o fechamento do ciclo. As caixas são feitas de papel reciclado e reciclável e sementes de manjerição para que possa ser plantado, em toda a operação nenhum componente plástico é usado no armazém ou no envio (Timirim, 2019). O embrulho é feito na forma de presente para o comprador, mas desenhadas para que também possam ser reutilizadas no caso de troca ou devolução. Segundo a marca, o valor da embalagem é cobrado apenas das pessoas que a solicitam, no valor do custo de sua produção.

A Timirim é uma das poucas empresas que menciona diretamente que sua proposta de valor está conectada com a economia circular, inclusive há uma representação das diversas formas de atuação da marca sob esta lógica (Figura 33). Para a empresa, economia circular é “pensar o uso dos recursos naturais e não impactar o meio ambiente considerando o ciclo de vida dos produtos com um círculo infinito, ou pelo menos o mais longo possível. Reduzir os resíduos, e reusar os materiais, permite resolver parte dos problemas da poluição e da exploração dos recursos” (Timirim, 2019).

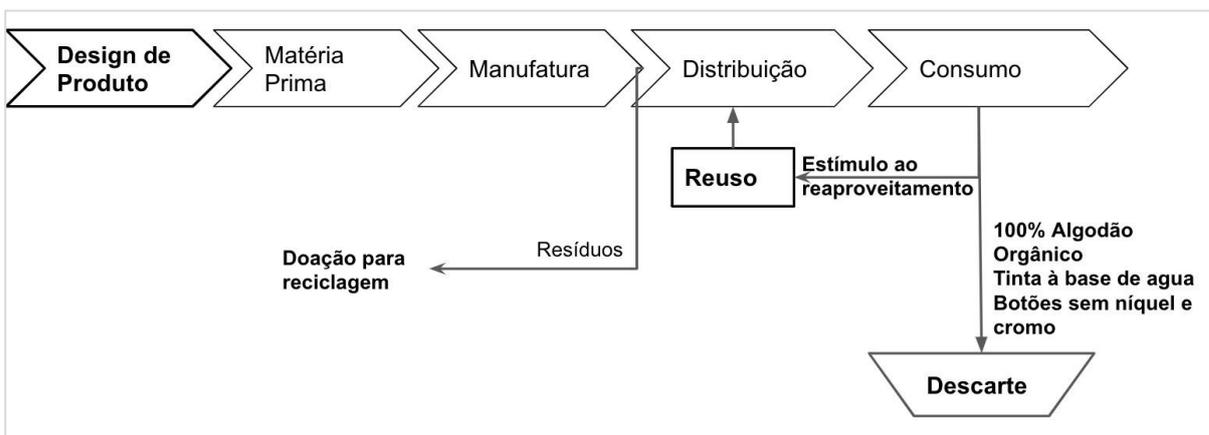
Figura 33 - Representação da Timirim sob a lógica da Economia Circular



Fonte: <https://www.timirim.com.br/projeto/slow-fashion/>

Desta maneira, por todas as escolhas do desenvolvimento de produto serem de original natural, sem uso de químicos para tratamento e passíveis de reciclagem indefinidamente, compreende-se que o modelo de negócio da empresa pode ser classificado com foco no fechamento do ciclo (Bocken et al., 2014) e como do tipo “Matéria-Prima Orgânica” (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018). Todas as atividades mencionadas pela empresa para desaceleração ou fechamento do ciclo estão sintetizadas na Figura 34.

Figura 34 - Cadeia de suprimentos da Timirim



Fonte: elaborado pela autora.

Um dos potenciais facilitadores citados indiretamente para o desenvolvimento do negócio foi o contato com diferentes atores da cadeia no Brasil: “a gente tem uma visão mais integrada de todo o processo” (E11_E1:53). Neste sentido, segundo o site da Timirim, apesar da moda sustentável e ética não representarem muito em termos de volume no setor da moda brasileira, existe:

Um núcleo de pessoas convencidas, engajadas e entusiastas sobre esse tema. Isso gera energia e apoio entre os atores conscientes, as duas edições da Brazil Eco Fashion Week que aconteceram em São Paulo são um bom exemplo desse fortalecimento. Além disso, até mesmo os atores convencionais da cadeia de produção se sentem felizes e orgulhosos de poder trabalhar uma matéria prima tão boa e de participar da produção de peças de alta qualidade. Esse interesse e respeito nos ajudou muito nas diferentes fases de prototipagem e desenvolvimento de produtos (Timirim, 2019).

Um outro ponto que emergiu na entrevista foi a importância de disponibilizar os produtos para venda em consignação com lojas físicas: “A gente trata com algumas lojas porque tem benefício para todo mundo. As pessoas podem chegar, tocar, conhecer os produtos . . . é também uma vitrine em lojas que tem a ver com a nossa proposta” (E11_E1:40). O fato destas parcerias serem cuidadosamente selecionadas gera benefício para ambos os lados: “Essas parcerias com os revendedores são importantes tanto para eles como para nós. Por serem identificadas e tratadas individualmente, elas têm a ver com a identidade da marca” (E11_E1:41).

Por outro lado, foram mencionadas diversas barreiras para o desenvolvimento do negócio sob a lógica da economia circular no decorrer da entrevista. A primeira delas foi a dificuldade em encontrar algodão orgânico da qualidade de fio 40.1 no Brasil: “Ele [produtor] não conseguia criar o 40.1 também porque nossa demanda era baixa em comparação ao mercado. . . para eles não compensa esse esforço [de produzir um fio 40.1], [porque] não vai dar retorno” (E11_E1:15). Este ponto é reforçado no próprio site da empresa, que menciona que apesar do Brasil ser o quarto produtor mundial de algodão comercial, não existem muitos incentivos para o cultivo do orgânico, por isto “a demanda é maior à oferta e esperamos que o fortalecimento desse mercado conduzirá a um interesse e apoio maior do setor no Brasil” (Timirim, 2019). Além disto, em 2016 os produtores de algodão orgânico no Brasil tiveram uma safra ainda menor em razão da seca que afetou o Nordeste nos últimos cinco anos.

Assim, enfrentam esta limitação para seguir com o ideal de ter todas as etapas da cadeia em território nacional. No processo de importação do algodão pima de Lima, por questões de infraestrutura também tiveram que optar pelo transporte marítimo via Canal do Panamá até o porto de Santos uma vez que o meio menos poluente – transamazônica de caminhão – incorria

em diversos riscos para os transportadores logísticos, como condição das estradas e grupos atuantes na fronteira (Timirim, 2019).

O próprio acesso a informações, materiais e identificação de parceiros alinhados com os valores da empresa – sustentabilidade, ética, qualidade e transparência – é difícil na opinião da fundadora (E11_E1:52; Timirim, 2019):

Não existe uma receita perfeita, não existe um modelo perfeito, muito menos no Brasil, é difícil encontrar parceiros que tenham uma dedicação e que tenham os nossos valores. Então, cada vez [lançamento de um produto] é uma pesquisa muito profunda e delicada, um equilíbrio a gente tem que fazer para pensar como vai ser essa solução no Brasil; como a gente faz para chegar no compromisso, como a gente pode continuar pesquisando para ter solução ou apenas uma única solução para desenvolver aqui, tem tudo no processo. O ‘bum’ da coisa é você conectar uma solução agrícola a um consumidor final com emoção, não é um produto técnico, você escolhe uma roupa por outras coisas, você pode pagar mais pelas informações, você tem que ter atenção nesses detalhes. (E11_E1:33-34)

A própria questão de encontrar parceiros para fazer processos de manufatura com fibras naturais também é um ponto de atenção para a Timirim (E11_E1:47). Em relação a reciclagem especificamente, a Timirim enfrentou barreiras para encontrar quem recebesse o pequeno volume de retalho da fibra para reciclar:

A gente conseguiu com esforços, após insistir muito para aceitar, somar essa quantidade pequena que não é o ideal ainda . . . isso é uma dificuldade grande da economia circular, de não perder nenhuma matéria prima, de não perder a vida útil da matéria prima que é o produto e depois do produto como que a gente faz? (E11_E1:45-46).

Como a marca não tem volume para terem uma solução própria, o que pensam é “fazer uma solução aberta para outras marcas aproveitar, mas é complicado” (E11_E1:60). Neste sentido, ainda que escolham trabalhar com fibra 100% algodão orgânico porque é reciclável, a empresa considera que não tem uma orientação específica para o fechamento do ciclo por compartilhar da ideia da economia circular de que o material tem que virar “alimento” para o ambiente: “se você descartar uma roupa dessa na natureza não vai fazer mal não [por não ter metais, químicos e ser fibra natural], mas não vai fazer bem também não, vai virar lixo, não é a melhor forma de descartar” (E11_E1:56). Segundo Ninon:

O que vai acontecer é que naturalmente vai degradar, mas vai demorar muito, não vai ser um mês, nem dois meses, nem um ano, mas vai de desagregar natural. No final não vai ficar nada, mas vai demorar (E11_E1:57).

Atualmente, a empresa faz é estimular a doação das roupas em bom estado, mas não mencionam nenhuma ONG específica, visto que o hábito do país é doar para conhecidos (E11_E1:54-55). Em relação aos materiais, Ninon menciona que tiveram que fazer um pedido

especial para uma empresa que produz botões para exportação, visto que na Europa já é uma exigência não ter chumbo enquanto que aqui no Brasil não é o comum (Ninon_E1:60). Outra dificuldade em encontrar um material em fibras naturais foi o laço laranja da caixa de presente, hoje está é considerada uma limitação pela empresa já que não conseguiram encontrar um material de qualidade equivalente para demonstrar o cuidado nos detalhes da marca (E11_E1:26). Todas as limitações mencionadas na entrevista também estão disponíveis no site para acesso público (Timirim, 2019).

Por fim, no site da empresa são mencionadas duas potenciais barreiras interessantes: o fato de não existir uma “harmonização entre as agências globais de certificação de algodão orgânico e o Ministério da Fazenda Brasileiro” (Timirim, 2019), o que restringe a escolha de fornecedores certificados; bem como a precificação do setor têxtil que regularmente usam a estratégia de inflar os preços para baixá-los em temporadas de liquidação, o que faz o consumidor se questionar qual seria a real margem do comerciante. Sobre este segundo ponto, a principal dificuldade é em relação ao comportamento do consumidor que, ao olhar um preço “de um produto que respeite as pessoas envolvidas na produção e que não danifica o meio ambiente tem um custo um pouco mais elevado” (Timirim, 2019) sob a mesma ótica dos outros varejistas acha que a loja está cobrando caro demais.

4.4.3 Análise do grupo: Flavia Aranha e Timirim

O modelo de negócio de Matéria-Prima Orgânica (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018) tem sua proposta de valor pautada no uso de resíduos e processos orgânicos na produção de forma a permitir a destinação segura dos resíduos na biosfera. Para que seja viável a decomposição segura destes materiais, é importante que os princípios *cradle-to-cradle* sejam aplicados desde o design do produto (Braungart et al., 2007), ou seja, a escolha dos insumos deve ser planejada como aspecto chave da proposta de valor. Segundo os autores, a principal diferença para os modelos anteriores é o fato de deste design de negócio ter foco no fechamento do ciclo do produto como insumos de produção ou no seu descarte em segurança no meio ambiente (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018).

No caso das empresas estudadas neste grupo, tanto a Flavia Aranha e a Timirim demonstram que a escolha dos materiais e processos é o ponto de partida para o desenvolvimento dos produtos que comercializarão. Em ambos os casos, as empresas gerenciam diretamente a conexão entre todas as etapas de produção, ainda que elas sejam feitas por grupos ou empresas parceiras. As empresas também compartilham da necessidade de

encontrar novas saídas para o descarte final de seus produtos que, ainda que possam ser seguramente absorvidos na biosfera, não consideram que a compostagem seja o melhor destino para um material de alto valor agregado como a fibra de algodão orgânico. Por isto, ambas declararam estarem buscando estudos sobre opções para seu reaproveitamento mais produtivo, em especial por meio da reciclagem. Interessante notar que, numa perspectiva de atuação da marca, ambas empresas integram o conceito de Economia Circular como valor do negócio nas comunicações da empresa.

Quadro 20 - Análise comparativa das empresas Flavia Aranha e Timirim

Dimensões de valor	Subcategorias: “Matéria-Prima Orgânica”	Flavia Aranha	Timirim
Proposição de Valor	Produto: - Produtos baseados em resíduos recicláveis - Insumos de produção reutilizáveis ou recicláveis	- Roupas e acessórios feitos de matéria-prima orgânica de coloração original ou tingimento natural - Venda de sobra de tecidos naturais ou insumos para tingimento natural	Roupas infantis de algodão orgânico, naturalmente hipoalergênico
	Serviço: - Gestão de logística reversa - Processamento ou manuseio de resíduos	- Reparo e conserto - Acesso aos produtos via parceria Roupateca - Workshops e palestras	NA
Entrega de Valor	Público-alvo: Consumidores verdes e B2B	Mulheres que buscam ter consciência, saber a história do que compram. Possuem conexão com arte	Adultos de classe A/B que tenham bebês na sua vida, interessados em qualidade e design
	Processos: Pegar de volta prod., mat. ou resíduos	- Desenvolver produtos a partir do impacto na comunidade produtora do insumo natural - Vender roupas ou acessórios produzidos com insumos natural e orgânico e trabalho artesanal.	Vender roupas produzidas com tecido 100% natural e orgânico, com estamparia com tinta à base de água.
Criação de Valor	Parceiros: Coletores de prod., mat. ou resíduos	- Comunidades Produtivas - Oficinas de costura	- Comunidades Produtivas - Oficina de costura
	Processos: - Pegar de volta ou recapturar prod., mat. ou resíduos - Recuperar materiais base - Utilizar prod., mat. ou resíduos como insumo	- Engajamento com a produção orgânica - Simbiose com outras indústrias - Desenvolvimento de novas tecnologias naturais - Valorização do artesanato	- Seleção de insumos e processos orgânicos e naturais - Valorização de técnicas nacionais, como xilogravura
Captura de Valor	Receitas: Receitas adicionais de produto	- Venda de roupas e acessórios - Venda de produtos para cuidados com a roupa - Reparos e consertos - Parceria Roupateca - Workshops e palestras	Venda de roupas
	Custos: - Processamento ou manuseio de resíduos - Transporte, logística	- Fibras Naturais - Tingimento industrial - Confecção	- Pluma de algodão - Confecção

Fonte: elaborado pela autora.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo foi dividido em três subseções para discutir os resultados em relação aos objetivos específicos do estudo: a relação das práticas de EC identificadas nas micro e pequenas empresas varejistas de moda com às tipologias dos modelos de negócios circulares propostos por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018); os facilitadores para o desenvolvimento destes negócios no Brasil; e as barreiras existentes.

5.1 PADRÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS CIRCULARES

Ao elaborar seis padrões de modelos de negócio que poderiam suportar a desaceleração ou o fechamento do ciclo, Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018) avançaram no suporte da análise e definição sobre modelos de negócios circulares. Contudo, durante a pesquisa de campo, em uma tentativa de alinhar as práticas identificadas com o padrão de modelos de negócios propostos, foram encontradas duas dificuldades para a aplicação dos conceitos: a falta de definição objetiva de como classificar a aderência da empresa com um padrão preponderante, e a necessidade de uma localização específica dos padrões dos modelos para a indústria em estudo antes de seguir com a avaliação propriamente dita dos negócios.

Como demonstrado no “Capítulo 4. Resultados”, cada grupo de empresas abordado na apresentação de resultados foi criado pelo alinhamento entre a sua proposta, entrega, criação e captura de valor da marca com o modelo de negócio circular da tipologia Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018). Notou-se que as empresas muitas vezes desenvolvem iniciativas de valor com foco nos diferentes ciclos reversos destacados: por exemplo, a Pantys, que apesar de apresentar uma proposta de valor clara em relação à substituição de absorvente descartável por uma calcinha com tecnologia que permite a manutenção do seu uso por 52 lavagens, também passou a ter todos os tecidos da calcinha de material biodegradável com exceção do tecido absorvente. Neste sentido, a empresa desenvolve práticas que estão aderentes ao modelo de “Reparo & Manutenção” e também ao de “Matéria-Prima Orgânica”. Os próprios autores do artigo destacam que os ciclos reversos da EMF podem ser combinados, mas que optaram pela separação entre as estratégias para favorecer a clareza dos conceitos (Lüdeke- Freund, Gold, & Bocken, 2018).

Por isto, em relação ao primeiro ponto de dificuldade de avaliar exemplos práticos em relação à literatura, foi criada uma estrutura de classificação de aderência ao padrão do modelo em três níveis: baixa, média e alta destacados no Quadro 14.

Desta forma, seguindo a lógica apresentada no “Capítulo 3. Método”, cada atividade desenvolvida pelas empresas foi aferida dentro de sua aderência com os diferentes modelos. No Apêndice 4 há o detalhamento das evidências de cada classificação.

No caso da empresa Artéria Bolsas, ao ser questionada diretamente sobre os tipos de modelos de negócio, a Julia se identificou com o modelo de “Reparo & Manutenção”, em razão do certificado de garantia de dois anos e por fazerem reparos posteriores cobrados à parte. Julia ainda destacou que a proposta também era aderente ao de “Matéria-Prima Orgânica”, porém pontuou que talvez a reintegração segura ocorreria apenas no caso dos modelos de couro com curtimento natural e que não teria como afirmar. Nesta pesquisa, considerou-se que a empresa está aderente ao modelo “Reparo & Manutenção” pela comunicação extensiva sobre a durabilidade e multifuncionalidade do design de suas bolsas como sua proposta de valor, tendo estratégias específicas para isto como o certificado de garantia de dois anos. Uma vez que ainda há possibilidade de o couro utilizado ter sido curtido em cromo, a biodegradabilidade é um valor de produto da marca que ainda está em desenvolvimento e, por não ser foco da comunicação do produto, não é a principal proposta de valor oferecida. Ademais, por mais que seja possível verificar o uso de estratégias de reaproveitamento de materiais da produção para remanufatura e também sua disponibilização para uso de outras empresas, nenhum deles faz parte da composição de receitas do negócio ou dos atributos da marca.

Já Emily, da Pantys, deixou claro o foco da empresa na entrevista: substituir produtos descartáveis por meio de um produto de uso recorrente. Neste sentido, a aderência ao modelo de “Reparo & Manutenção” como principal proposta de valor foi aferida não apenas nos meios de comunicação, mas também pela afirmação direta da fundadora. O fato de a maior parte da composição dos produtos passarem a ser biodegradáveis e estarem buscando outras alternativas indica que este atributo também tem importância para a marca, mas não foi considerado como principal diante de sua implementação recente e o posicionamento da marca.

A biblioteca de moda, Blimo, tem sua proposta de valor claramente comunicada: oferecer acesso a um guarda-roupa compartilhado. Mariane salienta a importância da escolha de bens duráveis e de fazer reparos ocasionais para a manutenção do guarda-roupa como forma de garantir os atributos do serviço oferecido e não como valor principal do negócio. A empresa também demonstra preocupação sobre o destino correto das roupas após a disponibilização na loja, as quais hoje são revendidas em bazares, gerando valor para marca também sob o enquadramento do modelo de redistribuição. Neste sentido, a classificação de sua aderência com o modelo “Reuso & Redistribuição” é bastante clara.

O brechó Daz Roupaz, por sua vez, tem como proposta de valor a oferta de uma curadoria de itens de vestuário usados com qualidade e preço acessível. Para possibilitar a entrega deste valor, Julia destaca que se verifica o estado de cada peça antes da aquisição, bem como avalia-se sua capacidade de revenda para definir a precificação ideal. A marca tem ideias de desenvolvimento de ações de reparo de peças ou consultorias específicas, mas como não foram implementadas ainda, a categorização mais aderente ao seu modelo é a de “Reuso & Redistribuição”. Da mesma forma, o LOC também está atrelado unicamente ao mesmo modelo, uma vez que sua proposta de valor é clara sobre a facilitação do aluguel de vestuários entre usuários do aplicativo e não desenvolve outras ações específicas aderentes aos outros padrões de modelos de negócio circulares.

A marca Comas tem como proposta de valor principal a produção de roupas a partir do reaproveitamento de resíduos têxteis, em especial com o uso da técnica conhecida no mercado da moda como *upcycling* – que envolve a desconstrução da roupa para a criação de uma nova. Para tanto, faz uso de materiais pré-consumo, seja na forma de tecidos ou roupas com defeitos. Neste sentido, apesar de utilizar *upcycling* num sentido diferente do descrito pelo padrão de modelos propostos por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018), compreende-se que o negócio está aderente ao modelo descrito como “Remodelação & Remanufatura” por comercializar roupas feitas a partir de insumos têxteis recuperados. Contudo, cabe ressaltar que a empresa também foi identificada como aderente ao padrão “Reciclagem”, já que desenvolve outras iniciativas internas atreladas ao principal valor da marca – venda de roupas produzidas pela recuperação de insumos têxteis –, tais como a produção de roupas com tecidos reciclados e também a produção do tecido reciclado oriundo. Nota-se que a empresa diversifica seus métodos de produção fazendo uso de materiais e parceiros para ampliar seu impacto e oportunidades. No entanto, os principais processos citados que representam o valor da marca são pautados na venda de produtos de remanufatura e reciclagem.

Por outro lado, a Empresa A tem sua proposta de valor no varejo demarcada com atividades apenas de *redesign* de peças jeans para produção de novas roupas, por isto foi classificada como aderente ao modelo de “Remodelação & Remanufatura”. De maneira similar, a Joaquina Brasil aponta claramente que sua proposta de valor como comercialização de roupas feitas a partir de tecidos pré-consumo recuperados em relação aos padrões de modelos de negócio circular, sendo, portanto, também classificada como aderente ao mesmo modelo.

Por sua vez, a Resgate Fashion, apesar de ter iniciado suas atividades com diferentes frentes de comercialização – sintetizadas nas categorias vintage, feita e refeita –, optou por focar em peças feitas a partir de roupas ou tecidos recuperados para remanufatura e também tecidos

de baixo impacto por terem sido reciclados. Dessa forma, assim como a Comas, foi classificada como aderente tanto aos modelos de “Remodelação & Remanufatura” e “Reciclagem”.

Já a Flavia Aranha desenvolve iniciativas aderentes a praticamente todos os padrões de modelos de negócio circulares. Contudo, de acordo com o entendimento de que a sua aderência ao modelo de “Reciclagem” e de “Reuso & Redistribuição” é baixa por ser constituída de testes que ainda não geram valor para o negócio, e que o principal atributo do produto comunicado pela marca é utilizar insumos e processos naturais, orgânicos e ecológicos, sua classificação se deu no modelo de “Matéria-Prima Orgânica”. Cabe ressaltar que a loja obtém receitas a partir da prestação de serviços de reparos, venda de produtos para cuidados e manutenção das roupas e também comercializa os tecidos e materiais naturais que foram produzidos pela cooperativa ou pela marca, mas não serão utilizados pela empresa. Porém, estas atividades com aderência em relação aos outros modelos e que geram valor ao negócio são oferecidas como um complemento do atributo principal da marca e não como foco da empresa, tanto que muitas vezes sua disponibilidade não é garantida.

Por fim, a Timirim tem um posicionamento bastante claro sobre o objetivo de comercializar roupas infantis de matéria-prima orgânica e sem tingimento químico. Apesar de também desenvolverem ações de destinação adequada dos seus resíduos têxteis, sua principal proposta de valor é oferecer um produto de qualidade que respeite o meio ambiente e as pessoas que o produzam. Portanto, a classificação de cada empresa para determinação primária do grupo mais aderente pode ser sintetizada no Quadro 21.

Quadro 21 - Síntese da identificação das empresas com o padrão de modelo de negócio circular (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018)

Tipologia	Empresas	Proposta de Valor
Reparo & Manutenção	Artéria Bolsas	Bolsas multifuncionais por design e material com durabilidade, com garantia de reparos por 2 anos.
	Pantys	Calcinhas, shorts, biquínis e sutiãs absorventes, com controle de qualidade manual para finalizar todas as peças comercializadas para garantia da sua usabilidade como substituto do absorvente descartável.
Reuso & Redistribuição	Blimo	Espaço físico dedicado ao compartilhamento de roupas sob o modelo de acesso por assinatura.
	Daz Roupaz	Seleção de itens roupas, sapatos e acessórios em bom estado para revenda por preços acessíveis.
	LOB	Possibilitar o aluguel de roupas, sapatos e acessórios usados entre pessoas por meio da conexão via aplicativo.

Tipologia	Empresas	Proposta de Valor
Remodelação & Remanufatura	Comas	Roupas atemporais e duradouras feitas a partir do reaproveitamento de camisas masculinas e outros materiais têxteis descartados pela indústria.
	“Empresa A”	Roupas feitas a partir do reaproveitamento de roupas jeans usadas.
	Joaquina Brasil	Roupas feitas a partir da recuperação de tecidos descartados num projeto de ressocialização de mulheres egressas do sistema prisional.
	Resgaste Fashion	Roupas feitas a partir da customização ou reaproveitamento de roupas usadas, ou pelo uso de outros materiais têxteis descartados pela indústria.
Reciclagem	Comas	Roupas feitas a partir de tecidos desfibrados e refibrados produzidos com reaproveitamento total de água e resíduos da produção.
	Resgaste Fashion	Roupas feitas a partir de tecidos reciclados produzidos por indústrias têxteis com mínima utilização de água e emissão de CO2.
Reproposição & Cascata	Não foram encontradas empresas exemplos dentro do recorte da pesquisa.	
Matéria-Prima Orgânica	Flavia Aranha	Roupas e acessórios feitas de tecidos naturais e orgânicos, com técnicas artesanais de tingimento e costura por meio da conexão de diferentes comunidades produtivas.
	Timirim	Roupas de algodão orgânico sem conter nenhum resíduo químico ou metal pesado em sua composição.

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação à segunda dificuldade mencionada, a localização do padrão de modelos teóricos para indústrias específicas exige um entendimento sobre a possibilidade de replicação de modelos em diferentes contextos. Neste sentido, como neste estudo estabeleceu-se o entendimento de que o negócio poderia ter o objetivo de comercializar: uma roupa ou bolsa de uso prolongado por meio de processos de controle (“Reparo & Manutenção”); o acesso ou a compra de vestuário ou produtos similares por valores mais acessíveis (“Reuso & Redistribuição”); roupas ou bolsas remodeladas ou reconstruídas a partir de insumos têxteis pré-existentis (“Remodelação & Remanufatura”); roupas ou bolsas feitas a partir de insumos reciclados (“Reciclagem”); componentes de roupas ou bolsas disponibilizados para reaproveitamento por outros atores da cadeia produtiva (“Reproposição & Cascata”); roupas ou bolsas que sejam compostos ou organizados de forma a permitir a reabsorção segura na natureza (“Matéria-Prima Orgânica”). Com base neste entendimento, a aplicação dos conceitos no setor da moda merece alguns destaques sobre a discussão realizada em cada um dos grupos de análise.

Em relação ao primeiro modelo “Reparo & Manutenção”, não foram encontradas micro e pequenos varejistas de moda que trabalhassem com comercialização de roupas ou bolsas e a oferta de serviços de reparo, controle ou manutenção como adicionais de valor como seria esperado pela adaptação fidedigna da proposição do modelo. Ambos os modelos estudados têm em sua proposta de valor o prolongamento da usabilidade e/ou funcionalidade dos produtos, porém a oferta deste valor está intrinsecamente incluída desde concepção de seu design do produto e não há criação de valor por sua venda apenas como serviços. Neste sentido, nossos achados indicam que, pelo menos em modelos de negócio cujo foco é comercialização de itens como no varejo, o modelo de “Reparo & Manutenção” poderia ter sua definição ampliada e incluir a concepção de extensão de uso a partir do design do produto conforme abordado por publicações como Accenture (2014) e Kiørboe et al. (2015).

Recorda-se que Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018) optaram por excluírem esse conceito por considerarem que o foco ficou restrito ao produto e as descrições de modelos de negócio não apresentaram um vínculo específico com a economia circular. No entanto, a partir dos dois modelos de negócio apresentados, nota-se que o uso do design de produto é essencial para a criação de valor não do produto, mas da própria marca, uma vez que é na etapa de desenvolvimento do produto que viabilizam o valor que a extensão de seu uso gera, permitindo a viabilização de sua precificação diferenciada de um produto regular. Portanto, compreende-se que um modelo de negócio varejista está vinculado com os princípios da Economia Circular ao optar pelo foco no desenvolvimento de itens com sua vida útil estendida, como por exemplo na forma de bolsas de qualidade e que podem ser mais utilizadas pela variedade de opções de uso (Artéria Bolsas), ou roupas íntimas inteligentes que substituem descartáveis de uso único (Pantys).

Em relação ao padrão do modelo de negócio “Reuso & Redistribuição”, há uma diversidade de variações de micro e pequenas empresas encontradas pela pesquisa, seja pela sua diferenciação do modelo comercial – acesso ou revenda -, pelos canais de redistribuição – online, físico ou híbrido -, e mais importante ainda pela forma de viabilizar essa redistribuição logística – intermediando ou conectando diretamente usuários, ou sendo detentora direta dos produtos para acesso. Isto porque, segundo Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018) este modelo tem como base de criação de valor a criação de um novo mercado por meio de relações não tradicionais entre atores da cadeia direta. Dessa forma, nas três empresas, seus modelos partem da ideia de conectar de diferentes formas pessoas ou empresas para revender ou disponibilizar o acesso de seus produtos a outras pessoas.

Contudo, ainda que este modelo promova novas reflexões de consumo e aumentem significativamente a frequência de uso de peças, cabe ressaltar que a comunicação sobre a vantagem financeira para o consumidor é o foco destes modelos de negócios. Neste sentido, foi constatada que a criação do valor é feita a partir do desenvolvimento de estratégias de rentabilização da conexão entre diferentes atores. Uma vez que, neste momento, somente a compra de produtos usados não irá atrair um volume de consumidores relevante para a manutenção do negócio e que no caso das roupas a redução do custo dos produtos virgens não é relevante para compensar os custos de gestão, a estratégia para aquisição e redistribuição de produtos com valor de mercado é realmente a questão chave para este modelo. Por exemplo, o da Blimo que escolhe roupas que atendam um maior volume de pessoas e que tenham uma durabilidade assegurada a partir de sua qualidade para viabilizar os custos da gestão do guarda-roupa coletivo.

Especificamente sobre o modelo de “Remodelação & Remanufatura”, foi identificado que há uma diferença entre empresas que utilizam como insumo uma roupa existente (Comas, “Empresa A” e Resgate Fashion) e aquelas que usam tecidos de reaproveitamento (Comas, Joaquina Brasil e Resgate Fashion). Outro ponto que impacta diretamente sobre a definição dos processos internos é a origem do material a ser remanufatura, pré ou pós-consumo. Tais diferenciações não estão claras em termos de proposta de valor na literatura do modelo de negócio, mas tem relevante impacto operacional no negócio. Por isto, sugere-se que há oportunidade de novos estudos para esclarecimento do potencial impacto de diferentes processos de criação e captura de valor dentro de um mesmo modelo

Contudo, a principal dificuldade na classificação de casos práticos entre os padrões apresentados na literatura está relacionada à definição dos modelos de “Remodelação & Remanufatura” e “Reciclagem”, em especial devido ao fato de que ambos os processos de criação de valor serem baseados no fornecimento e recebimento de produtos, componentes, materiais ou resíduos usados. A separação conceitual entre ambas é pautada nos conceitos de gestão cadeia de suprimento: enquanto o primeiro é focado em novos produtos feitos de materiais usados ou componentes ou resíduos, o segundo é baseado em materiais reciclados, o que envolve a efetiva reciclagem – ou alteração das características originais - do material descartado para uso dos negócios. Na prática, nota-se que as empresas conseguem conciliar uma proposta de valor única – a comercialização de roupas a partir de resíduos têxteis – sem maiores prejuízos quando ao uso simultâneo dos diferentes processos de criação de valor. Na realidade, tanto no caso da Comas como no da Resgate Fashion a possibilidade de utilizar tecidos reciclados foi vista como uma maneira de viabilizar o aumento de sua escala e

planejamento de produção uma vez que passariam a contar com tecidos reciclados como se fossem novos na cadeia de produção.

Entretanto, para desenvolver o entendimento do modelo, os autores Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018) se baseiam na definição da (EMF, 2013) para definir que quando o material reciclado será utilizado para produzir algo de maior valor, chama-se *upcycling*, enquanto que quando gera algo de menor valor, denomina-se *downcycling*. Esta nomenclatura entra em divergência direta com o conceito de *upcycling* tal qual é aplicado usualmente no mercado da moda em referência ao conceito criado por McDonough e Braungart (2002), que indica a transformação de materiais ou produtos descartados em novos produtos sem no entanto seu processamento. Neste sentido, cabe avaliar se a aplicação do termo também é divergente em outros setores visando aproximar os conceitos acadêmicos e os da prática.

Em relação ao padrão de modelo de negócio “Reciclagem”, cabe fazer um apontamento importante sobre a crítica presente no mercado da moda por parte das empresas entrevistadas e também por meios de comunicação sobre a validade de realizar processos de reciclagem quando o produto final obtido não poderá ser reciclado novamente e nem compostado diante da nova composição de materiais apresentada. Em especial a crítica do mercado recai em relação ao uso de garrafas PET recicladas juntamente com outras fibras como algodão ou poliéster, que tornaria o material inerte.

É importante pontuar novamente que o modelo de negócio do padrão “Reposição e Cascata” aparece no mercado de moda como um importante espaço de atuação para negócios que podem gerar valor para os modelos que atuam no padrão de “Remodelação & Remanufatura” e “Reciclagem”, uma vez que conectar a oferta de insumos têxteis excedentes com a necessidade de aquisição dos mesmos. Neste sentido, o Banco de Tecidos não foi considerado no estudo por não ser varejista de moda, porém foi mencionado por diferentes empresas entrevistadas como um canal para destino das sobras têxteis ou mesmo para aquisição de insumos.

Sobre o modelo de negócio “Matéria Prima Orgânica” foram estudados dois casos em que as marcas já nasceram sobre o princípio de comercializarem produtos 100% orgânicos e sem tratamento químico. Um destaque a ser feito é que ambas gerenciam diretamente a conexão entre todas as etapas de produção desde a aquisição da matéria-prima, ainda que elas sejam feitas por grupos ou empresas parceiras, o que pode estar relacionada com a dificuldade da rastreabilidade da cadeia quando a participação no processo de produção não é ativa. Outro ponto importante notado no estudo é o entendimento de que, sob o princípio da circularidade, apenas desenvolver produtos com matéria-prima que seja seguramente absorvida pela biosfera

não é suficiente. Ambas as fundadoras demonstraram a preocupação de que o ideal seria o reaproveitamento do material de qualidade produzido por meio da reciclagem quando a roupa não esteja mais em condição de uso. Neste sentido, demonstram que ainda que atuem no último ciclo do padrão de modelo de negócio apresentado, demonstram a preocupação com o uso eficiente e o reaproveitamento dos recursos sempre que possível nos ciclos anteriores.

Apesar de não terem sido incluídas no trabalho devido aos critérios estabelecidos, é bastante comum encontrar empresas em transição para a economia circular alinhadas ao modelo “Matéria-Prima Orgânica”. Na maior parte das vezes são micro e pequenos varejistas de moda que ainda não conseguem desenvolver sua coleção utilizando tecidos totalmente orgânicos ou biodegradáveis, mas buscam compor a maior parte de sua coleção e/ou aumentar sua proporção gradativamente com tecidos produzidos de maneira sustentável e com a característica da biodegradabilidade.

Neste sentido, nota-se uma visão de que o modelo “Matéria-Prima Orgânica” tem práticas de entrada consideradas mais frequentemente pelas empresas para transição de modelos de negócios já existentes para uma economia circular devido ao fato de as empresas conseguirem incorporar materiais biodegradáveis na produção ao mesmo tempo em que mantêm processos produtivos lineares. Os outros modelos, demandam das empresas uma adaptação grande na forma de produção ou comercialização. Entretanto, cabe ressaltar que a opção pelo modelo “Matéria-Prima Orgânica” envolve importantes custos e dificuldades logísticas e de rastreamento que tornam a aderência ao modelo bastante desafiadora para estes negócios conforme detalhado pela Flavia e Ninon.

Considerando outros temas que emergiram da pesquisa e que não tiveram aderência preliminar com os padrões de modelo de negócio circular desenvolvidos por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018), os dois principais destaques a serem feitos são em relação a atuação com foco no social e no compartilhamento de técnicas e estratégias com outras marcas para desenvolverem técnicas de produção circular.

A atuação de modelos de negócio com foco no desenvolvimento social não é abordada por nenhuma das definições. Todas as empresas estudadas demonstram claramente a preocupação com seu funcionamento de acordo com o conceito de Comércio Justo, a garantidos direitos trabalhistas em suas operações externas, e inclusive algumas têm outros impactos sociais específicos, como exemplo o uso da estampa como forma de valorização regional (Timirim) ou estímulo de novos comportamentos de consumo pelo compartilhamento (Blimo). No entanto, apesar dos impactos sociais poderem ser considerados no conceito de economia circular por alguns autores, este aspecto não foi considerado como passível de

embasar a proposição valor de um dos padrões de modelo de negócios propostos por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018).

Entre os modelos de negócios estudados, em pelo menos dois modelos a questão social se sobrepõe à questão ambiental: no caso da Joaquina Brasil – onde toda produção de roupas é feita por mulheres presas ou ex-detentas como forma de reintegrá-las na sociedade -, e no caso da Flavia Aranha – que desenvolver novos produtos a partir de oportunidades de desenvolvimento de cooperativas de produtores locais orgânicos que precisam de geração de renda para se sustentarem sem depender da grande indústria. Desta forma, entende-se que aqui está a maior oportunidade de desenvolvimento de um padrão de modelo de negócio que tenha como principal proposição de valor o impacto social alinhado aos princípios de Economia Circular propagados por McDonough e Braungart (2002).

Em relação ao segundo ponto, a importância da receita gerada pela capacitação de outros empreendedores interessados no conhecimento obtido pelas marcas em relação aos processos de *upcycling* (Comas e “Empresa A”) ou tingimento natural (Flavia Aranha) foi destacado por três empresas como fonte relevante de valor para a manutenção do equilíbrio financeiro do negócio. No entanto, somente a multiplicação do conhecimento de técnicas e práticas da circularidade não é aderente a nenhum modelo em específico dos ciclos e são modelos de negócios que podem impulsionar ou acelerar o número de atores envolvidos na recirculação de materiais. Portanto, de certa forma, o compartilhamento de conhecimento poderia ser considerado uma prática circular.

5.2 FACILITADORES DO NEGÓCIO

Durante as entrevistas as empresas mencionaram naturalmente fatores que contribuíram para o desenvolvimento ou manutenção do negócio e também foram questionadas diretamente sobre os facilitadores da implementação de seu negócio. Com base no apontamento espontâneo das empresas, para guiar a análise, utiliza-se as categorias de facilitadores identificadas por Tura et al. (2019) que suportam a implementação de novos negócios sob o princípio da circularidade. O Quadro 22 sintetiza a classificação por categoria dos principais pontos apresentados como facilitadores na análise individual de cada empresa participante.

Primeiramente, nota-se que as categorias de facilitadores desenvolvidas por Tura et al. (2019) são suficientes para englobar todos os pontos verificados nos estudos de caso. Em especial, as categorias de facilitadores com mais influência para o grupo de onze empresas desenvolverem seus negócios circulares no varejo de moda foram a ambiental, a econômica, a

cadeia de suprimentos, tecnológica e informacional e fatores organizacionais. No primeiro aspecto, todas as empresas demonstram que o potencial de prevenir os impactos ambientais negativos foi um suporte para o desenvolvimento do negócio na medida em que inspirou na criação do negócio.

Em relação às questões econômicas, pode-se enquadrar seis subcategorias de suporte para a implementação ou manutenção dos negócios: a identificação de uma oportunidade de inovação no mercado ainda não explorada; a sustentabilidade financeira para a manutenção do negócio; o desenvolvimento de fontes complementares de receita ao modelo de varejo, neste caso, em especial o compartilhamento de informação por capacitação e *workshops*; a possibilidade de explicar novos mercados, interna e externamente; e principalmente, a identificação de sinergias e efetivação de parcerias para aumentar o potencial de comercialização das roupas, incluindo a participação em feiras e disponibilização das peças em outras lojas de princípios e valores semelhantes.

A categoria de cadeia de suprimentos, por sua vez, demonstrou ser muito importante do ponto de vista técnico em especial para modelos de negócios com foco em “Remodelação & Remanufatura” e “Matéria-Prima Orgânica”, uma vez que o desenvolvimento de novas técnicas de produção passou a permitir um melhor planejamento da empresa. Por outro lado, a gestão de redes com fornecedores e parceiros também foi mencionada com bastante destaque por trazer novas possibilidades a partir das sinergias identificadas.

Os fatores organizacionais internos também foram muito citados, em especial a motivação das fundadoras para implementar um negócio de impacto que mude o padrão de consumo e produção. Outros pontos mencionados nesta categoria foram a importância da construção de atributos da marca, como qualidade e transparência, também por meio de uma estratégia clara de engajamento com a comunidade de clientes; a promoção do contato físico com a marca por meio de lojas físicas próprias ou parceiras; o entendimento do negócio como um processo de validação constante para permitir seu crescimento seguro; e contar com suporte externo para uma orientação e planejamento financeiro do negócio.

Do ponto de vista de fatores de tecnologia e informacional, há diversos aspectos que emergiram das entrevistas: a importância do conhecimento prévio adquirido na área de vendas ou aquisição de vendas e sobre a cadeia produtiva têxtil; o surgimento ou desenvolvimento de novas tecnologias sustentáveis; e o desenvolvimento de novas ferramentas para facilitar de gestão interna do negócio. Ainda que em menor medida, os aspectos social e institucional também foram identificados como importantes para a implementação e desenvolvimento do negócio em alguns casos.

Quadro 22 - Facilitadores identificadas por categorias

Categoria	Facilitadores observados (Empresas)
Ambiental	<p>Prevenir impactos ambientais negativos (Todas)</p> <p>“a Pantys nasceu para substituir produtos descartáveis por reutilizáveis” (E9_E1:63)</p> <p>“uma proposta de um serviço que seja legal, que seja economicamente viável que também é uma proposta de uma nova forma de consumir. . . . A gente quer melhorar, diminuir a questão de consumo em primeiro lugar” (E2_E1:53-54-63)</p>
Econômica	<p>Oportunidade de Inovar no Mercado (Artéria; LOC; Pantys; Resgate Fashion)</p> <p>“a gente sentiu que tinha uma abertura no mercado, que faltavam bolsas com design legal, original, e que fossem funcionais” (E1_E1:7)</p> <p>“a gente é uma empresa que tem como missão de fazer inovação para mulheres, oferecer produtos com mais conforto e sustentabilidade” (E9_E1:66)</p> <p>Sustentabilidade Financeira do negócio (Blimo; Comas; Flavia Aranha)</p> <p>“o fato de o negócio estar no azul” (E2_E1:42).</p> <p>“é o encontro do meu desejo de impacto também com a necessidade do negócio de se viabilizar” (E5_E1:94)</p> <p>Fontes complementares de Receita (Comas; “Empresa A”; Flavia Aranha)</p> <p>“capacitações e <i>workshops</i> como uma fonte de receita para a empresa, que hoje ainda é o forte financeiro” (E3_E1:36).</p> <p>“muito mais que venda de produtos, estou vendendo produtos e serviços - que são <i>workshops</i>, oficina, palestras -, as pessoas até já me procuraram para saber se eu traria alguma solução para os resíduos que as confecções têm” (E6_E1:9)</p> <p>Explorar novos mercados (Artéria; Flavia Aranha; Joaquina Brasil)</p> <p>“queremos ampliar muito a atuação no mercado corporativo de brindes e uniformes. É outro match muito importante porque é mais fácil você falar com alguém de uma empresa que tem a premissa de ter esses valores, do que você ainda fomentar um a um o seu consumidor” (E7_E1:67-68). “Então se eu não tivesse tido esse movimento de exportação logo no começo, seria bem mais difícil ter tido essa trajetória, porque agora, olhando 10 anos depois, eu posso te falar, . . . o Brasil estava muito distante disso” (E5_E1:29)</p> <p>Parcerias/Sinergias para distribuição (Blimo; Comas; “Empresa A”; Flavia Aranha; Pantys; Resgate Fashion; Timirim)</p> <p>“A gente trata com algumas lojas porque tem benefício para todo mundo. As pessoas podem chegar, tocar, conhecer os produtos . . . é também uma vitrine em lojas que tem a ver com a nossa proposta” (E11_E1:40).</p> <p>“organizar eventos é muito importante. A gente vendeu muito na Feira [Brasil Eco-Fashion Week], como nunca vendeu no nosso negócio inteiro, em 3 dias . . . se a gente tivesse uma feira por mês, a gente estava bem” (E10_E1:71-72)</p> <p>“[Parceria com Sempre Livre da empresa J&J] simboliza uma evolução de toda a categoria de produtos menstruais e uma conquista que vai tornar possível levar a escolha das calcinhas absorventes para mais mulheres” (EXAME, 2019).</p> <p>“[Abertura de Franquia] a gente pode expandir o nome, é claro, a marca, a gente também tem uma troca de roupa entre as franquias. A gente tem, inclusive, clientes que usam os dois, como a gente está perto disso também é legal, foi uma coisa que me motivou a abrir, vai ser mais uma possibilidade para as clientes, e claro que o que entrada da franquia ajuda” (E2_E1:29).</p>

Categoria	Facilitadores observados (Empresas)
Econômica	<p>Estratégia de ganho em eficiência (Comas; Flavia Aranha) “Com o projeto da Cotton Move e da Souza e Camos, conseguimos fazer lotes maiores. Dessa forma, consigo criar uma pirâmide de peças em que numa ponta eu tenho o <i>upcycling</i> em sua essência, e na base a possibilidade de desenvolver produtos em maior escala, a partir de uma cadeia sustentável e alinhada com os valores da marca” (Rede Manual, 2018).</p>
Social	<p>Criação do mercado para o modelo de negócio (Blimo) "um boom que isso [divulgação espontânea na mídia] fez com que logo a gente dessa uma expandida. E eu acho que o surgimento de outras [bibliotecas de moda], também, porque logo começaram a surgir . . . assim, nossa, quando a gente abriu" (E2_E1:26).</p>
Institucional	<p>Relacionamento com associações (Artéria; Joaquina Brasil; Timirim) “ABEST, que é que faz a gente ter contato com a APEX. Isso foi uma coisa boa . . . e que também facilitou . . . a primeira vez que a gente vendeu para a Bélgica, a gente não teve nenhum envolvimento [direto]” (E1_E2:102-105). “a gente conseguiu ano passado, tem um ano e dois meses a operação no Butantã 1. Hoje a gente emprega 22 pessoas . . . a partir de um contrato que vincula a FUNAP à Joaquina e essas pessoas” (E7_E1:40), o que favorece a continuidade do vínculo com o trabalho quando saem e reduz recaídas às drogas em alguns casos (E7_E1:172). “Graças a nosso contato da organização internacional Textile Exchange – rede global de apoio aos recursos sustentáveis para moda – entramos em contato com alguns fornecedores de algodão pima orgânico no Peru [com certificado da Global Organic Textile Standard (GOTS)]” (Timirim, 2019).</p>
Tecnológica e informacional	<p>Conhecimento adquirido (Blimo, Daz Roupaz; Flavia Aranha; Pantys) "Eu sei disso porque eu já vendi muito" (E4_E2:10); “a Emily já tem um know how da área de saúde, ela já trabalhou com projetos relacionados a mulheres e na área da saúde” (E9_E2:11) “o fato de eu já conhecer a cadeia toda, por exemplo, às vezes a gente nem dá valor para o que a gente sabeA pesquisa que a gente fez, o entendimento que a gente tem de todos da cadeia por termos conseguido estudar a fundo, isso é um facilitador, porque a gente já sabe o que que dá certo, o que dá errado . . . , porque com o conhecimento e a experiência do processo, e os laços que a gente construiu ao longo desses anos, são facilitadores para a gente fazer isso: produzir, comprar e vender” (E5_E1:129). “o pessoal [que vendiam para Daslu], já conhecia [o trabalho], foi muito mais fácil. Agora, abrir novos fornecedores, bem difícil. Bem, bem difícil. A gente ainda tem aqueles primeiros” (E3_E1:44-45).</p> <p>Desenvolvimento de novas tecnologias (Flavia Aranha; LOC; Pantys) “porque a gente ficou bastante tempo em teste com pessoas para estar 100% confiante que a gente tinha um produto muito, muito bem posicionado para o mercado” (E9_E1:2) “[sobre a lavanderia industrial] acho que talvez o equilíbrio entre todos esses processos, considerando tecnologia e inovação e o artesanal, esse encontro de tudo isso, para mim, é a maneira de eu existir como negócio e de ser respeitado. A grande chave do meu . . . sucesso, da minha existência, está na possibilidade de cruzar tudo isso, de não ser só isso, nem só aquilo” (Flavia_E1:98).</p>

Tecnológica e informacional	<p>Desenvolvimento de novas ferramentas de gestão (Daz Roupaz) “a gente criou um sistema totalmente nosso que ele tem toda essa parte de precificação e que tudo influência . . . a questão do nosso sistema, como eu vejo que ela é importante” (E4_E1:21-29);</p> <p>Novas tecnologias disponíveis (Pantys) uso de tecido que "permite que roupas feitas a partir dele se decomponham em menos de 3 anos quando descartadas corretamente em aterros sanitários" (Rhodia, 2019)</p>
Cadeia de suprimentos	<p>Desenvolvimento de Técnica Sistematizada (Comas; “Empresa A”; Joaquina Brasil; Flavia Aranha; Resgate Fashion) “eu dependo muito da disponibilidade do que eu encontro, porque eu preciso de calças jeans bem grandes para fazer, por exemplo, a jaqueta ou para fazer o macacão. Agora eu já comecei a desconstruir a calça jeans e transformando em outra peça” (E6_E1:22-23). “antes a gente buscava o material, e desenvolvia uma modelagem. Então, cada material saia diferente e a gente não conseguia dar volume. Quando a gente passou de ter a modelagem e buscar o material, a gente conseguiu dar o volume” (E10_E1:27). “a gente tem 150 baselines, que basicamente são 150 produtos, e eles são repetidos em tecidos diferentes ao longo do ano. . . a gente olha os 150 baselines que tem e ver qual que funciona naquele tecido” (E7_E1:79-109) “focar só na camisa masculina, de matéria-prima, para justamente conseguir um padrão na produção e uma escala e uma sistematização” (E3_E1:15-16)</p> <p>Gerenciamento de redes com fornecedores e parceiros (Blimo; Comas; Flavia Aranha; Joaquina Brasil; Resgate Fashion; Timirim) “Eu fui tentando conexões diretas com os elos das cadeias produtivas, me responsabilizando, me corresponsabilizando com essas pessoas, e vencendo os desafios de cada processo, organizando esses processos. . . a grande diferença do processo . . . [versus a indústria tradicional] está na conexão e na responsabilidade que se tem na construção desses elos (E5_E1:35-36-37). “não teria sido possível [o crescimento do volume de produção] se a gente não tivesse o apoio do Instituto Alinha, principalmente” (E5_E1:79). “Firmar essa parceria [com Rede Manual] permitiu que eu me arriscasse em um novo espaço. Foi mágico e só deu certo porque foi feito a várias mãos e cabeças em um terreno seguro, amigo, que não tinha riscos ou minas escondidas” (Rede Manual, 2018) “assim, não que tenha que ser mais barato, mas a gente consegue com as fábricas por um preço menor, e vamos diretamente, por exemplo, em uma fábrica que falou que tem jeans e sabemos a qualidade do jeans que a gente compra. Então, é prático. . . E os lotes maiores” (E3_E1:68-70) “[existe] um núcleo de pessoas convencidas, engajadas e entusiastas sobre esse tema. Isso gera energia e apoio entre os atores conscientes, as duas edições da Brazil Eco Fashion Week que aconteceram em São Paulo são um bom exemplo desse fortalecimento. Além disso, até mesmo os atores convencionais da cadeia de produção se sentem felizes e orgulhosos de poder trabalhar uma matéria prima tão boa e de participar da produção de peças de alta qualidade. Esse interesse e respeito nos ajudou muito nas diferentes fases de prototipagem e desenvolvimento de produtos.” (Timirim, 2019) [Parceria Instituto Focus Têxtil] "a gente conseguiu alguns tecidos para participar do showroom da 2a. edição da Brasil Eco Fashion Week" (E10_E1:63)</p>

Categoria	Facilitadores observados (Empresas)
Fatores organizacionais	<p>Motivação pessoal (Todas) “a gente agregou a sustentabilidade, que era uma coisa importante para mim e para minha sócia”. (E1_E1:44); “nossa força de vontade” (E1_E1:100) “a gente é mais uma empresa com uma missão e tudo que a gente faz apoia essa missão: nossas atividades, nossas prioridades, nossos investimentos, acho que isso foi a maior causa que a gente acredita. (E9_E1:69) "ver que as pessoas estão vendo a moda de outra maneira, vendo que elas estão se vestindo melhor, vendo que elas estão economizando, que elas estão tendo uma relação melhor com a moda, com o corpo delas, muitas vezes, e, enfim, ver essa relação delas com o nosso negócio, para mim" (E2_E3:34). "acho que essa parte de ter uma plataforma tão nova que as pessoas conseguem contribuir tanto é muito importante, e acho isso então um impulsionador muito forte porque você se sente efetivamente contribuindo com a sociedade, dando uma coisa para o mundo que o mundo não tinha" (E8_E1:62). “a motivação pessoal por acreditar num futuro melhor e enxergar como seu negócio um manifesto, que mesmo não sendo rentável ainda tem que avançar” (E6_E1:67). “o desejo de mudança. Então, se isso aqui para mim não funciona, como que a gente vai fazer para funcionar? Isso aqui está errado, como que a gente faz melhor? Isso é o impacto. Isso é dar um jeito; a minha força pessoal vem daí” (E5_E1:127)</p> <p>Construção dos atributos da marca - qualidade, transparência (Artéria; Blimo; Daz Roupaz; Flavia Aranha; Joaquina Brasil; Pantys; Resgate Fashion; Timirim) “a coisa que ajudou a gente a evoluir mais do que tudo foi esse engajamento real das clientes da comunidade que a gente está crescendo” (E9_E1:20-70). “no primeiro ano foi muito difícil, realmente, eu recebi muito, muito, muito não. Depois que a gente começou a abrir loja, começou a ganhar alguns prêmios, as pessoas começavam a olhar um pouco diferente. Hoje, eu já tenho fabricantes que procuram a gente . . . hoje a gente tem prioridade, só se a gente falar "não quero", é que eles vendem para outras pessoas” (E7_E1:101-106). "[Opção por franquia] por ser uma marca já consolidada; pela liberdade e facilidade de usar uma marca já conhecida; de a gente ter fornecedores que também são gabaritados, conhecidos, marcas boas do mercado que a gente também tem esse acesso a esses showrooms também. O site, também, que já estava pronto. Enfim, a gente tinha referência" (E2_E3:4-5).</p> <p>Contato físico com a marca (Artéria; “Empresa A”; Flavia Aranha; Joaquina Brasil; Timirim) “se eu não tivesse tido uma loja, eu não estaria aqui . . . A roupa, para mim, tem que ter uma casa; contar suas histórias, precisa de um espaço. . . E a relação da cliente com a roupa, comigo, conversando ali, 10 anos atrás, foi dando todos os inputs para a gente entender que caminho a gente ia seguir” (E5_E1:131). "a Vila Madalena é um bairro que não estão pessoas que só moram aqui. Tem gente que vem passear, que visita, que está sempre por aqui, que trabalha, então, aí a gente consegue atingir outras áreas da cidade" (E2_E1:19).</p>

Categoria	Facilitadores observados (Empresas)
Fatores organizacionais	<p>Orientação e planejamento financeiro com suporte externo (Daz Roupaz; Flavia Aranha) “hoje à tarde eu tenho reunião com a minha consultora financeira, a gente vai fazer uma revisão do nosso planejamento financeiro de 2019. Então, também, é o encontro do meu desejo de impacto também com a necessidade do negócio de se viabilizar. . . Porque é um grande desafio mesmo . . . É fundamental porque é o pé no chão, uma segurança de onde a gente está trilhandoEu chego para a minha consultora financeira e falo tudo isso [projetos], e aí a gente coloca tudo isso em uma planilha, e vê se funciona, se não funciona, se falta, se não falta . . . Mas, por outro lado, também, eu tive muitas experiências, . . . no fim, os caras vêm com fórmulas prontas, te engessando, e você perde o que você tinha de novo, de inovador, né? Que é entender as soluções a partir da tua própria experiência de negócio. Que é isso: o nosso modelo de negócio foi se construindo” (E5_E1: 94-100-101-148) “essa coisa também de ter um consultor [planejamento financeiro], foi porque quando a gente começou a empresa, uma amiga minha começou a me ajudar a organizar, então eu vi o quanto isso era importante. Depois ela saiu, eu contratei uma pessoa porque eu vi que isso era importante” (E4_E1:29)</p> <p>Processo de validação de negócio (Daz Roupaz; Flavia Aranha; Joaquina Brasil; LOC) “todas as coisas que a gente vai criando na loja a gente vai validando, e vai vendo se dá certo ou não dá” (E4_E1_25-27); “a gente queria muito entender se o que a gente estava oferecendo para o mercado, era vendável” (E7_E1:52). “não é um grande planejamento, são mini-testes o tempo todo: então eu produzo um pouco, vendo um pouco, compro mais tecido, aí eu vou lá, aí vai crescendo, é uma espiral, vai crescendo, vai crescendo, vai crescendo, mas todo dia entra dinheiro na empresa, todo dia gera dinheiro, todo dia tem uma venda” (E5_E1:132).</p>

Fonte: elaborado pela autora.

A partir da avaliação dos facilitadores identificados por padrão de modelo de negócio circular estudado, nota-se que a diferenciação entre os fatores que contribuem para o desenvolvimento e implementação do negócio pode sofrer influência do tipo de negócio (Quadro 22). Por exemplo, a Blimo foi a única empresa que mencionou um facilitador social do grupo de empresas estudadas. Para a marca, o aumento do *awareness* e o desenvolvimento de um mercado para o modelo de negócio de compartilhamento foi essencial para a evolução do serviço uma vez que, entre os modelos estudados, é o mais inovador do ponto de vista de comportamento do consumidor.

Nota-se também que fatores institucionais, como o relacionamento com associações, foram mencionados apenas em três casos, o que pode indicar que a ausência de políticas e instituições para a implementação de negócios circulares. Além disto, os relacionamentos mencionados foram muito diferentes, considerando a parceria com a ABEST e APEX para promoção da exportação, a abertura para o estabelecimento com o contrato de trabalho com uma instituição prisional com a FUNAP e o compartilhamento de informações para encontrar produtores de algodão orgânico por um organismo internacional da área.

Outro ponto interessante foi o fato de nenhuma empresa do modelo de “Remodelação & Remanufatura” ter mencionado facilitadores em relação à categoria tecnológica e informacional, enquanto que identificaram diversos aspectos técnicos e de relacionamento na categoria cadeia de suprimentos que promoveram um melhor planejamento produtivo do negócio. Por outro lado, cabe destacar que nenhum aspecto da cadeia de suprimentos foi destacado como facilitador para negócios com foco em “Reuso & Redistribuição”.

Quadro 23 - Categorias de facilitadores por padrão de modelo de negócio circular

Categorias observadas	Reparo & Manutenção	Reuso & Redistribuição	Remodelação & Restauração; Reciclagem	Matéria-Prima Orgânica
Ambiental	SIM	SIM	SIM	SIM
Econômica	SIM	SIM	SIM	SIM
Social	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
Institucional	SIM	NÃO	SIM	SIM
Tecnológica e informacional	SIM	SIM	NÃO	Sim
Cadeia de suprimentos	SIM	NÃO	SIM	SIM
Fatores organizacionais	SIM	SIM	SIM	SIM

Fonte: elaborado pela autora.

5.3 BARREIRAS DO NEGÓCIO

Naturalmente também foram observados apontamentos sobre dificuldades e barreiras de desenvolvimento de um modelo de negócio circular. Além disto, todas as empresas foram questionadas diretamente de forma aberta para identificar as potenciais barreiras da implementação do seu negócio. Da mesma forma do que no tópico anterior, utiliza-se as categorias de barreiras identificadas por *Tura et al. (2019)* para guiar a análise dos pontos destacados como desafios para a implementação de novos negócios sob o princípio da circularidade pelas empresas estudadas.

As nove categorias foram suficientes para acomodar adequadamente todos os pontos de dificuldade elencados durante a análise qualitativa. Sendo que as categorias de maior relevância foram a econômica, a social, a institucional, a tecnológica e informacional, e a da cadeia de suprimentos. Em relação a categoria ambiental, *Tura et al. (2019)* não encontrou nenhuma barreira ambiental para a implementação de modelos de negócios circulares na literatura. No decorrer do estudo, também não foi mencionada diretamente nenhuma barreira ambiental, contudo, cabe destacar que algumas empresas apresentaram um posicionamento contrário ao uso de tecidos feitos a partir do uso de garrafas PET quando misturadas com outros tecidos. Os comentários foram feitos diante do entendimento de que a partir da reciclagem composta por diferentes materiais bloqueia a capacidade ambiental de decomposição daquele material. Sob esta perspectiva, de certa forma, esta poderia ser considerada uma potencial barreira ambiental para alguns negócios em especial com foco no fechamento do ciclo.

A categoria econômica agregou dificuldades em relação aos custos elevados e a falta de capacidade financeira, as barreiras de acesso e o custo do financiamento de projetos, bem como a baixa priorização de projetos que não geram receita frente a outras atividades em desenvolvimento. Por outro lado, a categoria social trouxe uma unidade de praticamente todas as empresas em torno da questão da adaptação cultural necessária para a adesão aos novos modelos de negócio, bem como para que o valor do trabalho realizado seja percebido pelos consumidores.

A ausência de legislação atualizada que abarque os novos desafios e possibilidades dos modelos de negócio, junto com as dificuldades de obtenção de certificações internacionais no país e a falta de manutenção de programas sociais são vistas como questões políticas e institucionais que geram entraves para o desenvolvimento dos negócios circulares. Em relação a categoria tecnológica e informacional, as barreiras percebidas tiveram relação com a necessidade de reforço de competências internas como comunicação e vendas de maneira

adaptada para as necessidades do novo modelo de negócio, bem como a dificuldade de escalar a produção ao mesmo tempo em que os valores e princípios das marcas sejam mantidos.

A categoria de cadeia de suprimentos representou várias dificuldades em relação à abertura de outras empresas ou parceiros para desenvolverem novas relações de simbiose com as marcas, a falta de acesso a parceiros ou maquinários específicos para a execução de um projeto e também o baixo poder de negociação que as marcas têm por não terem o impacto de uma grande escala produtiva. Todos estes pontos foram levantados como barreiras para evoluir com ações sustentáveis no desenvolvimento do produto ou da marca. Por fim, em relação aos fatores organizacionais, nenhum dos pontos cobertos por Tura et al. (2019) surgiu na pesquisa, talvez porque a maioria dos exemplos elencados tivessem relação com hierarquia e estrutura – problemas em geral mais frequentes em grandes empresas. Nos casos estudados, encontrou-se pelo contrário, uma restrição relacionada a micro e pequenas empresas que é a restrição de tempo para implementar projetos que estão mapeados para desenvolvimento.

Quadro 24 - Barreiras identificadas por categorias

Categoria	Barreiras observadas (Empresas)
Ambiental	<p>Restrição para reciclagem de materiais (Flavia Aranha; Timirim) “O Brasil pegou muito a questão do PET, tem um monte de marca que faz matéria prima com PET misturada com a fibra. . . . O pet já não a solução, pode ser uma parte da solução em curto prazo, porque tem que fazer alguma coisa com esse lixo, mas você misturar o PET com outra fibra você para o ciclo . . . então o resultado não é mais circular” (E11_E1:61). “a gente está querendo refazer um fio, do nosso próprio resíduo também, para criar um novo tecido a partir do nosso resíduo. . . porque o nosso problema é que, como só tem a gente que é natural, eu não quero misturar com poliéster - com outra, então a gente quer fazer um só nosso para entender como a gente retinge” (E5_E1:114).</p>
Econômica	<p>Custos elevados e falta de capacidade financeira (Artéria; Blimo; Comas; “Empresa A”; Joaquina Brasil; LOC; Resgate Fashion) “para a gente exportar, é muito legal, tem esse apelo/procura por causa do design, só que acho que a gente acaba perdendo um pouco em relação à matéria-prima e mão-de-obra . . . o nosso produto tem um custo alto, o valor de venda alto, e, para exportação, o que a gente vê que nossa matéria - prima não é boa o suficiente” (E1_E2:105-106) “Preciso ir nas fábricas de camisa, garimpar as peças boas, compra-las por um preço que sempre é elevado, bem mais caro que o de um tecido novo. Depois desmonto cada uma das peças para, enfim, fazer refazê-las com o nosso design” (Rede Manual, 2017). “a gente não se paga ainda, todo mês precisa de grana da minha pessoa física porque ainda não equilibra; a gente tem um custo operacional muito alto ainda. Então a gente precisa dar vazão e é o que a gente busca hoje, para conseguir equilibrar aí receitas e despesas” (E7_E1:104-105). “Na minha visão, hoje a plataforma não se sustenta porque o LOC só consegue expandir se ele tiver o investimento inicial. E você só consegue sustentar a empresa de pé se ela tiver expandido, então, é um ciclo. Quero dizer virtuoso, mas um ciclo que depende desse investimento” (E8_E1:70, E8_E2:31). “a gente não conseguiu, ainda, encontrar um outro material que seja tão durável e acessível [quanto o couro]” (E1_E1:34) “só que daí eu tinha que pagar tudo de novo, então eu nunca consegui fazer sobrar, a gente não conseguia fazer sobrar” (E10_E1:68).</p> <p>Dificuldade de acesso e custo de financiamento (Flavia Aranha; Joaquina Brasil; LOC; Resgate Fashion) “ninguém nunca me deu uma linha de crédito por ser sustentável. Eu já fui em todos os bancos tentar . . . Mesmo os investime ntos do governo, fala de linha de sustentabilidade, mas aí quando vai ver é só para energia solar em grandes empresas, não existe para o pequeno, para o médio” (E5_E1:139) “não é fácil ser uma empreendedora mulher em um mundo tomado por investidores homens . . . você ter pessoas, principalmente homens, que acham que você não entende o suficiente. Eu sofri o preconceito que realmente era um pré-conceito, quando eu começava a falar, as pessoas começavam a me respeitar mais e ver que eu entendia muito do meu negócio. Mas até aquilo ali, a primeira impressão, o primeiro olhar era de preconceito” (E8_E1:63).</p> <p>Operações sem lucro (Flavia Aranha; Resgate Fashion) “chegou em um momento em que a gente precisava de um aporte de dinheiro grande, sabe, porque do jeito que estava, a gente não conseguia tirar nada para a gente, a empresa sempre se pagava, mas não pagava a gente, assim, ela tem família, eu tenho família, a gente chegou em um ponto que a gente falou ‘não dá, ou a gente se paga e ganha um salário ou a gente vai ter que partir para outra’. . . A gente não fechou a empresa, mas a gente também, por enquanto, está meio em <i>off</i>” (E10_E1:36); “se não der lucro, em algum momento a empresa vai deixar para segundo plano. Que uma coisa sou eu, Flávia, como meus ideais; outra coisa é . . . naturalmente a gente vai focar também onde a empresa precisa rentabilizar. E tudo tem que dar lucro: então, o Circular, que é zero - nem dá prejuízo nem lucro - ele é um projeto que existe, mas ele não tem relevância como eu gostaria que tivesse.” (E5_E1:125-126).</p>

Categoria	Barreiras observadas (Empresas)
Social	<p>Adaptação cultural e percepção de valor da recuperação (Blimo; Comas; Daz Roupaz; “Empresa A”; Joaquina Brasil; LOC; Resgate Fashion; Timirim)</p> <p>“tem uma questão muito de mudança de cultura aí: as pessoas ainda gostam muito de comprar, as pessoas ainda fazem muita questão de ter, então, eu acho que é uma coisa que está nascendo, é muito incipiente, e tem que ser incentivada” (E8_E1:76).</p> <p>"colocar um conceito novo nas pessoas, e mudar essa cultura é muito difícil" (E2_E3:9).</p> <p>“por mais que as pessoas falam muito de moda sustentável, de impacto e tal, na hora que, assim, pelo menos para roupa, não sei out ras coisas, é difícil ainda ela escolher por isso. Estar bonita, ‘eu quero arrasar na festa’ é mais importante do que qualquer outra coisa. Então acho que ainda tem um tempinho para a gente mudar um pouco a mentalidade.” (E7_E1:68-69).</p> <p>“mas se tinha defeito, por quê é tão cara? [a roupa]” (Rede Manual, 2018).</p> <p>"fazer o público entender que a nossa peça era mais cara porque tinha toda uma questão atrás - não só sustentabilidade, mas de trabalho também" (E10_E1:38).</p> <p>"as pessoas chegam também interessadas em fazer redesign de roupas que elas têm, mas ao mesmo tempo elas não querem pagar por esse trabalho. Porque se supõe que a peça está pronta, então não se dá o valor ainda para o pensar, que é o que tem mais significado [remodelação]" (E6_E1:37)</p>
Institucional	<p>Ausência de legislação atualizada (Comas; Joaquina Brasil; Resgate Fashion)</p> <p>“você precisa colocar a composição do tecido. Então isso pode ser que um dia isso seja um motivo de autuação para a gente” (E7_E1:124)</p> <p>"A legislação foi uma das piores coisas, porque a gente comprava coisa que não tinha etiqueta e aí para vender como uma roupa nova, eles obrigavam a ter etiqueta, só que, às vezes, não sabíamos a composição. Para mandar testar, é muito caro" (E10_E1:23)</p> <p>Certificação de sustentabilidade (Artéria; Timirim)</p> <p>“não existir uma harmonização entre as agências globais de certificação de algodão orgânico e o Ministério da Fazenda Brasileiro, o que restringe a escolha de fornecedores certificados” (Timirim, 2019)</p> <p>“Tem, hoje, com o certificado do ICI-CB, que nem é um certificado tão difícil de tirar, são, acho, quatro ou cinco curtumes no Brasil. E daí tem um que é o de certificado alemão, que daí acho que é bem mais difícil essa certificação, e só” (E1_E1:73)</p> <p>Manutenção de Programas e Incentivos Sociais (Flavia Aranha; Timirim)</p> <p>“eu acho que política; em todas as suas instâncias, porque não existe nenhum apoio para esses grupos com quem eu trabalho [agricultores]. Então os programas sociais estão conectados com essa rede ainda; claro que meu papel, como indústria, é fazer com que exista uma transição entre os dependentes de programas sociais, você conseguir, de fato, se emancipar, se capacitar e entrar no mercado, mas é um processo.” (E5_E1:138).</p> <p>“Ele [agricultor] não conseguia criar o 40.1 [algodão] também porque nossa demanda era baixa em comparação ao mercado. . . para eles não compensa o esforço [de produzir um fio 40.1], [porque] não vai dar retorno” (E11_E1:15).</p>

Categoria	Barreiras observadas (Empresas)
Tecnológica e informacional	<p>Competência de Comunicação (Artéria; Blimo; Pantys) "Acho que a maior dificuldade, realmente, é a comunicação, comunicar que o produto transforma, comunicar que a gente tem, que (a gente) trabalha com couro, que tem o certificado (de garantia de 2 anos), que a embalagem é sustentável . . . acho que é o nosso principal entrave, assim, conseguir comunicar o que a gente faz. Quando a gente conta a ideia, as pessoas se encantam. Só que é muito difícil contar a ideia a por uma foto . . . que uma bolsa tem 6 formatos" (E1_E1:93-95) "é uma ideia difícil de você resumir em uma palavra . . . a gente tem que comunicar de várias formas. Isso é bem um desafio, porque, para algumas pessoas, é muito claro . . . A gente tenta criar várias artes para dizer como funciona, mas ainda é novo e ainda difícil explicar como funciona" (E2_E1:7-10). "eu acho que a gente tem que comunicar de forma mais clara, cada vez mais, explicar muito o produto, porque ainda muita gente não consegue entender como é que funciona" (E9_E1:71).</p> <p>Competência de Vendas (Comas; Daz Roupaz; Flavia Aranha; Joaquina Brasil) "é a venda, a gente não consegue vender o que precisaríamos vender. A nossa principal barreira, no caso específico de duas estilistas . . . Não é o nosso forte a parte mais comercial" (E3_E1:74). "faz dois anos que a gente entendeu que a gente queria mesmo online; faz 1 ano que a gente investiu em uma plataforma nova; e agora a gente vai começar um trabalho, realmente, de online, de comunicação, de mercado, de posicionamento." (E5_E1:134). "quando é peça única eu só tenho um daquele no tamanho X, do valor X e pode ser o P que você tem certeza que vai caber em você, não cabe porque é uma marca diferente que o P só cabe num PP porque é um formato diferente" (Medium, 2018) "o mercado ele ainda está muito acostumado em comprar por coleções. Então, no nosso caso, eu não consigo mostrar uma coleção para o cliente e falar 'pode fazer o pedido que eu te entrego em 3 meses'. . . Então, tanto o e-commerce quanto o atacado, o fato de a gente não ter a certeza de que eu vou ter aquele produto, dificulta bastante" (E8_E1:78-79-80-81-83).</p> <p>Acesso a informação e sistematização (Artéria; Blimo; Timirim) "não é fácil ou você procura ou você conhece. Eu acho que não chega, eu acho muito fraco, é um mundo muito pequeno que quase ninguém conhece (E11_E1:52) "meu sonho de consumo é isso: é a gente poder ter todos, toda a vida, toda a vida de cada peça [da loja num sistema]" (E1_E1: 46).</p> <p>Escalar produção (Comas; "Empresa A"; Flavia Aranha; Resgate Fashion) "Um dos grandes desafios é a questão de achar um padrão dentro da irregularidade . . . a gente quer conseguir fazer um processo sistematizado, racional, que possa ser escalável, que possa, mesmo que seja escalável . . . no sentido de ter um projeto e ser reproduzível" (E3_E3:32). "do jeito que eu estou trabalhando é muito parecido com um ateliê de vestido sob medida, por exemplo com alfaiataria. Porque cada corpo é um corpo, não tem como escalar, fazer P, M, G, GG das peças que eu tenho, que eu faço" (E6_E1:24) "É trabalhoso, porque você tem que desmanchar toda uma peça, modelar, cortar, costurar, tudo de novo, (E10_E1:21). "para ele [modelista], era também muito difícil ter que pegar a pecinha desmontar e fazer; aí pega outra pecinha, desmonta e faz, tomava muito tempo dele" (E10_E1:70).</p>

Categoria	Barreiras observadas (Empresas)
Cadeia de suprimentos	<p>Dificuldade de abertura para relações de simbiose (Artéria; “Empresa A”; Joaquina Brasil; Resgate Fashion) “o primeiro ano da Joaquina foi muito de articulações com marcas de moda, com tecelagens, com a indústria mesmo, as pessoas, literalmente, fechavam as portas” (E8_E1:15) “até nas reuniões, assim, a gente fala que é muito difícil de ter o acesso, de quem está com sobra e de quem quer trabalhar com essa sobra” (E6_E1:20). “Nosso objetivo era trabalhar apenas com estoque morto de empresas, ou sobras de desenvolvimentos. Ainda não temos contatos para isso, mas conseguimos fazer bastante coisas nessa última coleção, com retalhos, tecidos de reuso do @bancodetecidos e também inserimos dois artigos com pegada eco” (Instagram Resgate, 2018) “Porque a gente está querendo trabalhar com uma fábrica que tem um residual de tecido gigante, e que a gente queria trabalhar com esse residual, que, na real, a gente também gostaria de ter feito com o couro, que é mais complicado, que é o longe do excedente de produção para exportação, só que, assim, é bem mais complicado porque, na parte do couro, eles já ganharam por esse excedente estar lá, então eles não tem muito interesse para parar e vendendo para gente pequeno. (E1_E2:108).</p> <p>Dificuldade de acesso a parceiros com maquinário (Joaquina Brasil) “existe uma máquina hoje que ela é uma máquina muito cara, mas que você consegue pegar vários tecidos, desfibrar no meio do processo e já sair fibrado. É uma máquina italiana [reciclagem de tecidos] que um dia eu gostaria muito de tê-la” (E8_E1:157) “a gente tem muita dificuldade em encontrar parceiros industrial. Por exemplo, malharia não é um processo que você pode fazer, é uma máquina grande que tem que ter uma pessoa para fazer uma malha, não é uma coisa que você pode resolver . . . Tem poucas opções para trabalhar com fibras naturais, todo mundo no Brasil trabalha com poliéster, com PET, com fibras sintéticas” (E11_E1:47)</p> <p>Baixo poder de barganha pelo baixo volume (Artéria; “Empresa A”; Flavia Aranha; Resgate Fashion; Timirim) “em alguns casos, a gente precisa da linha [de costura] do mercado, porque ela é muito fina, enfim, não temos volume para conseguir uma indústria que abre as portas para a gente para tingir uma linha para gente. (E5_E1:72). “Então é difícil encontrar essa pessoa que topa e que entende fazer o meio do caminho [entre reparo e costura]. Eu tinha um costureiro que (não entendi) porque ele tinha uma lojinha só de reparo e conversando, ele me falou que ele tinha uma confecção. Então, era um perfil que eu queria, porque ele faz reparo. Mas, ele está no momento, agora, com muito trabalho de confecção, . . . e não entrego com muito volume. É uma peça única” (E6_E1:51) “para ele (modelista), era também muito difícil ter que pegar a pecinha desmontar e fazer; aí pega outra pecinha, desmonta e faz, tomava muito tempo dele” (E10_E1:70). “a gente conseguiu com esforços, após insistir muito para aceitar, somar essa quantidade pequena [resíduos têxteis] que não é o ideal ainda.” (E11_E1:45).</p>
Fatores organizacionais	<p>Restrição de tempo (Blimo; Daz Roupaz; Pantys) “isso é uma coisa que a gente provavelmente vai começar a fazer a partir do ano que vem, porque a gente tem umas pessoas que trabalham para a gente que fazem moda e estão loucas para fazer, mas a gente está sem tempo” (E4_E1:42) “às vezes, me falta tempo mesmo para analisar todas as parcerias, as propostas que aparecem, sabe, então a gente acaba indo mesmo no que já está formatado, mas há muito espaço para isso, há muita abertura para isso” (E2_E1:36)</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Considerando as barreiras identificadas por padrão de modelo de negócio circular estudado, nota-se que a diferenciação entre os fatores que contribuem para o desenvolvimento e implementação do negócio pode sofrer certa influência pelo tipo de negócio existente (Quadro 24). Por exemplo, as empresas de “Reparo & Manutenção” foram as únicas que não mencionaram a questão da adaptação cultural como uma barreira, talvez pelo fato de ser um modelo mais conhecido pelos consumidores.

Um outro ponto de observação é que apenas as empresas do modelo Matéria-Prima Orgânica identificaram um fator potencial de dificuldade ambiental para a implementação de um modelo de negócio circular com base na reciclagem de garrafas pet, possivelmente relacionado com o fato de estarem com foco no fechamento do ciclo e não em sua desaceleração. Cabe ressaltar, entretanto que as barreiras econômicas e tecnológicas e institucionais foram apontadas por todos os modelos de negócio estudados.

Quadro 25 - Categorias de barreiras por padrão de modelo de negócio circular

Categoria Observada:	Reparo & Manutenção	Reuso & Redistribuição	Remodelação & Restauração; Reciclagem	Matéria-Prima Orgânica
Ambiental	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Econômica	SIM	SIM	SIM	SIM
Social	NÃO	SIM	SIM	SIM
Institucional	SIM	NÃO	SIM	SIM
Tecnológica e informacional	SIM	SIM	SIM	SIM
Cadeia de suprimentos	SIM	NÃO	SIM	SIM
Fatores organizacionais	NÃO	SIM	NÃO	NÃO

Fonte: elaborado pela autora.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho é guiado pela pergunta “Como a EC é incorporada ao modelo de negócio de micro e pequenas empresas do varejo de moda?” e objetivou compreender como as práticas da EC são incorporadas aos modelos de negócio do varejo de moda brasileiro. Mais especificamente, visou apresentar as práticas para circularidade realizadas por empresas com diferentes padrões de modelos de negócio circular, bem como os facilitadores e barreiras para a implementação e desenvolvimento de seus modelos de negócio. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa “básica” (Merriam & Tisdell, 2016) com a técnica de entrevistas, análise documental e observações de campo aplicada a onze micro e pequenas empresas que comercializam roupas e bolsas no Brasil e são reconhecidas por suas iniciativas de sustentabilidade.

Como a literatura sobre Economia Circular e Modelos de Negócios ainda está em construção, inclusive na área de *management*, este estudo se apoiou nas literaturas mais recentes sobre padrões de modelo de negócio circular (Lüdeke-Freund, Gold, & Bocken, 2018) e dos facilitadores e barreiras da implementação destes modelos (Tura et al., 2019) para avaliar como os conceitos teóricos são identificados na realidade por modelos de negócios circulares. Dessa forma, o capítulo final desta dissertação visa a retomar as principais contribuições e implicações da pesquisa, bem como as limitações e sugestões para futuros estudos.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Ao explorar exemplos de pequenas e médias empresas que possuem conceitos da economia circular inseridos em seu modelo de negócio a pesquisa contribui para reduzir a distância entre teoria e sua aplicação prática no mercado.

No âmbito acadêmico, pode-se elencar como as principais contribuições: a) a apresentação de exemplos de modelos de negócios circulares no varejo de moda brasileiro; b) a criação de proposta para critério de aderência da empresa aos padrões de modelo de negócio circular; c) a identificação do vínculo direto entre o padrão de modelo de extensão do ciclo de vida (“Reparo & Manutenção”) com o *design* de produto; d) a identificação de divergência no uso do conceito *upcycling* pela literatura face a como é feito no mercado; e) a identificação da restrição dos padrões à problemática ambiental e econômica *versus* a forte presença do impacto social como proposição de valor para alguns dos modelos de negócios das empresas estudadas.

O mapeamento de exemplos de mercado que representem modelos teóricos possibilita à academia avançar nos pressupostos teóricos, de maneira a confirmar, desenvolver ou rejeitar tais entendimentos. Considerando que o conceito de Economia Circular não está consolidado na academia e nem no mercado, o instrumento de pesquisa foi elaborado com foco na obtenção dos elementos do modelo de negócio, o que permitiu a ligação entre as informações das empresas com a definição das subcategorias de um modelo (proposição, criação, entrega, e captura de valor) em cada padrão.

Diante de diferentes práticas de circularidade permeando seus processos, tal análise demandou uma estrutura de classificação das empresas em relação aos diferentes padrões de modelos de negócio. A partir da clareza das empresas em relação a sua proposta de valor e modelos de captura de valor, foi apresentada uma forma de classificação por graus de relevância de aderência. Desta maneira, a análise aprofundada das práticas de circularidade pautou a separação das 11 empresas entrevistadas em grupos de acordo com a sua aderência aos padrões de modelo de negócio circular propostos por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2018).

Ademais, a identificação de questões específicas sobre o enquadramento de varejistas de moda nos padrões de modelo de negócio circular de Ludeke, Gold and Bocken (2018) visa a contribuir para a evolução do *design* destes modelos. Para o setor da moda, por exemplo, seria necessário considerar as atividades relacionadas ao *design* de produto para o modelo “Reparo & Manutenção”; revisar o uso do conceito *upcycling* - inclusive para esclarecer melhor as diferenças entre os modelos “Restauração & Remanufatura” e “Reciclagem”; bem como a reflexão sobre a caracterização da atuação social dentro da definição de negócios circulares, uma vez que a literatura dos princípios da Economia Circular não exclui totalmente o âmbito social.

Por outro lado, conhecer sobre os interesses e objetivos vinculados aos conceitos é essencial para os governos e empresas que declaram interesse em sua aplicação (Geissdoerfer et al., 2017). Segundo Geissdoerfer et al. (2017), empresas são um *stakeholder* relevante uma vez que detém mais capacidades e recursos do que qualquer outro ator e cada vez mais autores consideram a inovação no modelo de negócio como um aspecto chave para soluções sustentáveis.

Neste sentido, a pesquisa também traz informações relevantes para apoiar empreendedores e empresas que tem interesse em inserir práticas circulares em seus negócios por apresentar iniciativas relevantes e bem-sucedidas. No entanto, grande contribuição é direcionada àqueles que querem criar ou estão no início do desenvolvimento de um modelo de negócio circulares no setor da moda, uma vez que a compilação dos facilitadores e barreiras

pode favorecer a continuidade do negócio a partir da inclusão destes riscos no seu planejamento prévio.

Nota-se que o principal facilitador de negócios circulares no setor foi a motivação do empreendedor de visualizar um impacto maior por trás do negócio. Além disso, a consciência do empreendedor sobre a saúde financeira do empreendimento para determinar o tamanho e quais seriam os próximos passos da empresa foi um aspecto bastante determinante para a manutenção do negócio.

Em relação a facilitadores e barreiras, constata-se questões comuns ao pequeno e novo empreendedor envolvendo fatores econômicas, institucionais e organizacionais; porém destaca-se que a cadeia de suprimentos e aspectos tecnológicos são aspectos chaves para o sucesso da implementação de modelos de negócios circulares. Cabe ressaltar também que o fator cultural foi citado como um componente importante para definir o desenvolvimento do negócio por todas as empresas; e a dificuldade de uma comunicação efetiva e sintética para o cliente sobre um modelo de negócio inovador também emergiu em vários casos.

6.2 LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a análise dos padrões de modelos de negócio a partir de onze micro e pequenas empresas do varejo de moda, o que torna os resultados do estudo limitados. Ademais, ainda que as empresas analisadas sejam varejistas de moda, praticamente todas também são responsáveis por atividades relacionadas ao desenvolvimento e manufatura do produto, e não somente à sua comercialização. Desta forma, estudos futuros podem encontrar variação nos resultados ao analisarem empresas de diferentes segmentos do varejo, bem como investigarem diferentes setores dentro de um segmento, produtores, beneficiadores, confecções, etc.

Além disto, o fato de o estudo ser centrado na atuação de varejistas – e não na relação deste ator com os demais atores da cadeia produtiva –, faz com que fatores importantes possam não ter sido considerados. Neste sentido, considerando que a Economia Circular é amparada de relações cíclicas que se utilizam da cadeia para manter ou regenerar o valor dos recursos e energia, sugere-se a realização de estudos futuros sobre o desenvolvimento de relações de simbiose do setor e criação de um mapa de relacionamento do setor da moda.

Outra restrição do estudo decorre do fato de que não foi avaliado o real impacto ambiental a partir do estabelecimento de modelos de negócios circulares. Os padrões de modelos de negócio circulares definem estratégias que estão alinhadas com os princípios da

EC. Contudo, não há uma metodologia clara para verificar se o impacto ambiental pode ser maior ou menor em decorrência do modelo de negócio escolhido e nem qual a melhor forma de avaliação dos impactos de cada um dos padrões.

Os resultados da pesquisa também apontam a necessidade de estudos sobre a possibilidade de expansão dos padrões de modelos de negócio circular existentes na literatura para que seja avaliada a categorização de modelos com foco primário na questão social. Desta forma, a evolução da literatura de modelos de negócios circulares poderia considerar a discussão em torno da inclusão da abordagem social como um componente de análise em todos os modelos ou, no mínimo, a reflexão sobre a criação de uma categoria que incorpore modelos com este foco. Entre as empresas estudadas, um modelo de negócio que poderia ser entendido com foco primário no social seria a Joaquina Brasil, cuja proposição de valor principal está pautada na promoção da reintegração de pessoas na sociedade.

O desenvolvimento de um *framework* robusto para a categorização de empresas entre os diferentes padrões de modelo de negócio circular é essencial para a evolução do tema, uma vez que permite avaliar se os exemplos apresentados podem ser considerados. Diante do uso progressivo do conceito de Economia Circular no ambiente empresarial, é importante ter mecanismos de avaliação da implementação de práticas circulares com vistas a diferenciar as empresas que estão realmente alinhadas a estes princípios. Por isso, recomenda-se o estudo sobre o desenvolvimento de metodologias para a avaliação do grau de aderência de modelos de negócio à circularidade, objetivando apoiar a correta interpretação e uso do termo pelo mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ²

- Associação Brasileira de Varejo Textil. (2017). *Varejo de moda promove o desenvolvimento e a sustentabilidade da cadeia de valor*. Recuperado de <<http://www.abvtex.org.br/press-releases/varejo-de-moda-promove-o-desenvolvimento-e-a-sustentabilidade-da-cadeia-de-valor/>> Acesso em: 15 Junho 2018
- Associação Brasileira de Varejo Textil. (2019). *Website*. Recuperado de <<http://www.abvtex.org.br/>> Acesso em: 15 Junho 2018.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22, 492–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>.
- Ayres, R. U. (1989). *Industrial metabolism and global change*. *Int. Soc. Sci. J.* 121, 363–373
- Baden-Fuller, C., Demil, B., Lecoq, X., & MacMillan, I. M. (2010). Editorial. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 143–145. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.03.002>.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (2a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (3a ed.). São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120
- BGC, Boston Consulting Group (2018). *Ten steps toward the Circular Economy*. Recuperado de<<https://www.bcg.com/publications/2018/ten-steps-toward-circular-economy.aspx>>Acesso em: 15 Junho 2018
- Bocken, N. M. P., Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33 (5), 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>.
- Boulding, K. (1966). The Economics of the Coming Spaceship Earth. In: *Environmental Quality in a Growing Economy* por Jarrett, H. (ed.), 1966, pp. 3-14, Baltimore, MD: Resources for the Future / Johns Hopkins University Press. Recuperado de<http://arachnid.biosci.utexas.edu/courses/THOC/Readings/Boulding_SpaceshipEarth.pdf>. Acesso em: 10 Junho 2018.
- Brasil Eco-Fashion Week. (2017). Recuperado de<<https://www.befw.com.br/>> Acesso em: 15 Junho 2018.
- Brennan, G., Tennant, M., & Blomsma, F. (2015). Business and production solutions: Closing

² De acordo com o estilo APA – American Psychological Association.

- Loops & the Circular Economy. In: Kopnina, H., & Shoreman-Ouimet, E. (Eds). *Sustainability: Key Issues*. Routledge: EarthScan, 219-239.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 195–215.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches* (3a ed.). London: Sage.
- D’Amato, D., Droste, N., Allen, B., Kettunen, M., Lähtinen, K., Korhonen, J., Leskinen, P., Matthies, B. D., & Toppinen, A. (2017). Green, circular, bio economy: A comparative analysis of sustainability avenues. *Journal of Cleaner Production*, 168, 716–734.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.053>.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660–679.
- Ecotece. (2019). *Website*. Recuperado de < <http://ecotece.org.br/>> Acesso em: 15 Junho 2019
- Eisenhardt, K. (1989). Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Elkington, J., Hailes, J., & Makower, J. (1990). *The Green Consumer*. New York: Penguin Books.
- Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy*, vol. 1. Recuperado de <<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>> Acesso em: 15 Junho 2018.
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Perguntas frequentes sobre o Programa Circular Economy (CE) 100 no Brasil*. Recuperado de <<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/ce100/FAQ-CE100-Brasil.pdf>> Acesso em: 15 Junho 2018
- Ellen MacArthur Foundation. (2015b). *Growth Within: A Circular Economy Vision for a Competitive Europe*. Recuperado de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_Growth-Within_July15.pdf> Acesso em: 15 Junho 2018.
- Ellen MacArthur Foundation. (2015c). *Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. Recuperado de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/TCE_Ellen-MacArthur-Foundation_9-Dec-2015.pdf> Acesso em: 15 Junho 2018.
- Ellen MacArthur Foundation. (2017a). *A New Textiles Economy: redesigning fashion’s future*. Recuperado de <<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/programmes/systemic->

initiatives/make-fashion-circular/participants> Acesso em: 15 Junho 2018

- Ellen MacArthur Foundation. (2018a). *Website*. Recuperado de<<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/about/history/>> Acesso em: 15 Junho 2018
- Ellen MacArthur Foundation. (2018b). *The Ellen MacArthur Foundation signs new agrément with UN Environment*. Recuperado de<<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/the-ellen-macarthur-foundation-signs-new-agreement-with-un-environment>> Acesso em: 15 Junho 2018
- Ellen MacArthur Foundation. (2018c). *Diagrama Sistemico*. Recuperado de<<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/economia-circular-1/diagrama-sistemico>> Acesso em: 15 Junho 2018.
- Exame. (2016). *12 varejistas de moda e esportes que mais vendem no Brasil*. Recuperado de<<https://exame.abril.com.br/negocios/12-varejistas-de-moda-e-esportes-que-mais-vendem-no-brasil/>> Acesso em: 15 Junho 2018
- Euromonitor. (2019). *Website*. Recuperado de< <https://www.euromonitor.com/apparel-and-footwear-specialist-retailers>> Acesso em: 18 Junho 2018
- European Comission. (2014). *Expert interview with Walter Stahel*. Recuperado de<https://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-eco-innovation/experts-interviews/reuse-is-the-key-to-the-circular-economy_en>Acesso em: 15 Junho 2018
- European Union Law. (2015). *Closing the loop - An EU action plan for the Circular Economy*. Recuperado de<<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52015DC0614>>Acesso em: 15 Junho 2018
- Folha de São. Paulo (2019). *Contra a moda da ostentação, youtubers mostram roupas garimpadas em brechós*. Recuperado de<<https://f5.folha.uol.com.br/estilo/2019/02/contra-a-moda-da-ostentacao-youtubers-mostram-roupas-garimpadas-em-brechos.shtml>> Acesso em: 15 Junho 2019.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
- Georgescu-Roegen, N. (1971). *The Entropy Law and the Economic Process*. Cambridge Mass. Harward University Press.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11–32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>.
- Global Fashion Agenda. (2018). *Copenhagen Fashion Summit*. Recuperado de<<http://www.globalfashionagenda.com/initiatives/>> Acesso em: 15 Junho 2018
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (3), 20-29.

- Govindan, K., & Hasanagic, M. (2018). A systematic review on drivers, barriers, and practices towards circular economy: a supply chain perspective. *International Journal of Production Research*, 56(1–2), 278–311, <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402141>
- Homrich, A. S., Galvão, G., Abadia, L. G., & Carvalho, M. M. (2018). The circular economy umbrella: Trends and gaps on integrating pathways. *Journal of Cleaner Production*, 175, 525–543. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.064>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). *Indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Recuperado de<<https://ods.ibge.gov.br/>> Acesso em: 15 Junho 2018
- Instituto Alinha. (2019). *Website*. Recuperado de< <https://alinha.me/>>Acesso em: 15 Junho 2019
- Jesus, A., Antunes, P., Santos, R., & Mendonça, S. (2016). Eco-innovation in the transition to a circular economy: An analytical literature review. *Journal of Cleaner Production*, 172, 2999–3018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.111>.
- Journal USP. (2016). *Economia Circular sera nova área de pesquisa e ensino na USP*. Recuperado de<<http://jornal.usp.br/universidade/economia-circular-sera-nova-area-de-pesquisa-e-ensino-na-usp/>> Acesso em: 15 Junho 2018
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127 (April), 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>.
- Latam Retail Show*. (2017). Recuperado de<<http://www.latamretailshow.com.br/>> Acesso em: 15 Junho 2018
- Lee, R., & Fielding, N. (1991). Computing for qualitative research: options, problems and potential. In: Fielding, N., & Lee, R. (eds.). *Using computers in qualitative research*. London: Sage.
- Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy-towards the conceptual framework. *Sustainability (Switzerland)*, 8(1), 1–28. <https://doi.org/10.3390/su8010043>.
- Li, H., Bao, W., Xiu, C., Yi, Z., & Xu, H. (2010). Energy conservation and circular economy in China's process industries. *Energy*, 35 (11), 4273–4281.
- Lieder, M., & Rashid, A. (2016). Towards circular economy implementation: A comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.042>.
- Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. (2018). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 1–72. <https://doi.org/10.1111/jiec.12763>.
- Martins (2019). *A ascensão da moda de brechós na era digital*. Recuperado de<<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistatecnologiaetendencias/article/view/File/1473/2337>>Acesso em: 15 Julho 2019.

- McDonough, W. & Braungart, M. (2002). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*. New York: North Point Press.
- Merli, R., Preziosi, M., & Acampora, A. (2018). How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 178, 703–722. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.112>.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: a guide to design and implementation* (4ª Edição). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ministry of Ecology and Environment The People's Republic of China. (2008). *Circular Economy Promotion Law*. Recuperado de http://english.mep.gov.cn/Resources/laws/envir_elatedlaws/201712/t20171212_427823.shtml>Acesso em: 15 Junho 2018
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72 (1), 107-114,.
- MMA, Ministério do Meio Ambiente (2018). *Política Nacional de Resíduos Sólidos*. Recuperado de <http://www.mma.gov.br/pol%C3%ADtica-de-res%C3%ADduos-s%C3%B3lidos/>> Acesso em: 15 Junho 2018
- Moda Limpa. (2019). *Website*. Recuperado de <https://www.moda.ly/>>Acesso em: 15 Junho 2018
- Modifica. (2019). *Pet reciclado na moda não é solução para sustentabilidade*. Recuperado de <https://www.modifica.com.br/pet-reciclado-na-moda-nao-e-solucao-para-sustentabilidade/#.XTNLLZNKju2>>Acesso em: 15 Junho 2019.
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context. *Journal of Business Ethics*, 140 (3), 369–380. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business & management*. London: Sage.
- National Geographic. (2016). *The True Cost*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=DjncKUmPOZk>>Acesso em: 15 Junho 2018
- Organização das Nações Unidas. (2015). *17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Recuperado de <https://nacoesunidas.org/pos2015/>> Acesso em: 15 Junho 2018
- Organização das Nações Unidas. (2017). *The role of Circular Economy in the transition Towards a Pollution-Free Planet*. Recuperado de <http://web.unep.org/environmentassembly/node/13178>> Acesso em: 15 Junho 2018
- Osterwald, A., & Pigner, Y. (2008). *Business Model Generation: Inovação em modelo de negócios*. Editora Alta Books, ed. 2011.
- Página 22 ON. (2017). *Sustentabilidade na Moda*. Recuperado de <http://www.p22on.com.br/2017/10/20/pdf-da-edicao-6/>> Acesso em: 15 Junho 2018
- Pearce, D., & Turner, R. (1989). *Economics of Natural Resources and the Environment*. Johns

Hopkins University Press, Baltimore.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.

Preston, F. (2012). A Global Redesign? Shaping the Circular Economy. *Energy, Environment and Resource Governance*, 1-20, Mar/12. Recuperado de<https://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/182376/bp0312_preston.pdf> Acesso em: 15 Junho 2018.

Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (2018). Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 179, 605–615. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>.

Rynes, S., & Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the AOM. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454-462.

SBVC, Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2015). *Varejo e o setor que mais emprega no país*. Recuperado de<<http://sbvc.com.br/1952731-varejo-e-o-setor-que-mais-emprega-no-pais/>> Acesso em: 15 Junho 2018

Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2019). *Website*. Recuperado de<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD/>> Acesso em: 15 Junho 2019

Sebrae-NA / Dieese, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas & Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2013). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013*, p. 17. Recuperado de<www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em: 15 Julho 2019.

Schreier, M. (2014). Qualitative Content Analysis. In: *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* por Flick, U., p. 170-183.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper: New York.

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>.

Smol, M., Kulczycka, J., & Avdiushchenko, A. (2017). Circular economy indicators in relation to eco-innovation in European regions. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 3, 669.

Stahel, W. R. (1994). The utilization focused service economy: Resource efficiency. In: *The Greening of Industrial Ecosystems*, Washington: National Academy Press.

Stahel, W. R. (2010). *The Performance Economy*. Palgrave Macmillan.

Su, B., Heshmati, A., Geng, Y., & Yu, X. (2013). A review of the circular economy in China: Moving from rhetoric to implementation. *Journal of Cleaner Production*, 42, 215–227. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.020>.

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
- Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy - a review. *Journal of Cleaner Production*, 97, 76–91. doi:10.1016/j.jclepro.2013.11.049
- Tura, N., Hanski, J., Ahol, T., Ståhle, M., Piiparinen, S., & Valkokari, P. Unlocking. (2018). circular business: A framework of barriers and drivers. *Journal of Cleaner Production*, 212, 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.202>.
- Urbinati, A., Chiaroni, D., & Chiesa, V. (2017). Towards a new taxonomy of circular economy business models. *Journal of Cleaner Production*, 168, 487–498. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.047>.
- Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, 24: 520-524.
- WCED. (1987). *Our Common Future*. Recuperado de<<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>> Acesso em: 15 Junho 2018.
- Williamson O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press: New York.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research, design and methods* (4a ed.). London: Sage Publications.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

APÊNDICES

APÊNDICE: Protocolo de Entrevistas

Data: ____/____/____ Horário: _____ Lugar: _____

Entrevistado

Nome: _____

Empresa: _____

Agradecimento à empresa	
Indicação do objetivo geral da Pesquisa	
Solicitação de autorização para gravar a entrevista	
Temas	Questões
1. Entrevistado	a) Conte sobre você: Nome, Formação, Experiência Profissional b) Qual sua responsabilidade no negócio?
2. Empresa	a) Quando o negócio foi criado e com qual objetivo? b) Quais foram as principais influências para criar a iniciativa? c) Conte sobre a evolução do negócio de sua criação até hoje (principais marcos). d) Qual a origem do nome da empresa? e) Qual o número de funcionários diretos (CLT) e indiretos (prestador de serviço ou terceirizados)?
3. Produto/Serviço	a) Quais são as principais características do produto que comercializa (ou serviço que oferece)? b) A empresa pretende lançar novos produtos ou serviços?
4. Consumidores	a) O produto ou serviço foi criado com o objetivo de atender qual tipo de cliente ou necessidade de mercado? b) O que você considera como os principais fatores de atração para seus consumidores? E o seu diferencial competitivo?
5. Processos	De que maneira seu produto ou serviço contribui em termos de sustentabilidade? Pense sustentabilidade com o escopo econômico, ambiental e social.
6. Cadeia Produtiva e Stakeholders	Vamos utilizar este mapa (Apêndice 2) para você me auxiliar a compreender a sua cadeia produtiva, isto as atividades que a empresa desenvolve diretamente ou não. a) Quais são as atividades envolvidas na produção do produto ou na oferta do serviço? b) Quem é o responsável por cada atividade? c) Quais são e de onde vem os principais materiais utilizados na produção ou no serviço. Descreva o relacionamento com seus fornecedores de materiais e serviços. Quais foram os critérios de seleção, a duração desta relação e potenciais problemas.
7. Canais	Quais são os canais de venda e comunicação do produto para os clientes?

8. Concorrência	Quais são as alternativas existentes no mercado aos seus produtos?
9. Tipologia Lüdeke-Freund, Gold e Bocken	<p>Gostaria que avaliasse se compreende que sua empresa realiza as seguintes atividades. Se sim, me indique por favor o porquê tem esse entendimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Seu negócio visa prolongar a vida útil do [item de vestuário comercializado] por meio de manutenção, reparo e/ou serviço de controle? b) Seu negócio visa oferecer o acesso e não a posse de [item de vestuário comercializado] por um preço mais baixo? c) Seu negócio visa atualizar ou reparar [item de vestuário comercializado] para que este seja novamente oferecido ao mercado? d) Seu negócio visa recuperar ou aumentar o valor de materiais descartados por meio produção de [item de vestuário comercializado]? e) Seu negócio visa oferecer acesso a fibras ou outros materiais que serão re-inseridas na cadeia de valor têxtil para produção de algum tipo de vestuário? f) Seu negócio é produzir [item de vestuário comercializado] que tenham apenas resíduos que são reintegrados seguramente na natureza?
10. Barreiras	O que contribuiu ou tem ajudado a fazer o negócio funcionar?
11. Habilitadores	O que dificultou ou tem dificultado para fazer o negócio funcionar?
12. Economia Circular	Você conhece o conceito Economia Circular? Se sim, o que entende por ele.

APÊNDICE 3: Dados secundários (exceto site e redes sociais oficiais da marca)

Empresa	Fontes	Site	Ano
ARTÉRIA	ABEST	http://www.abest.com.br/abest/noticias/abest-entrevista-julia-sentelhas-da-arteria-1919?lang=pt#ad-image-0	2014
	ABEST	http://www.abest.com.br/abest/noticias/brazilian-brands-attend-whos-next-premiere-classe-and-bijorhca-trade-shows-in-paris-3106?lang=pt#ad-image-0	2018
	ABEST	http://www.abest.com.br/abest/associados/156/Elene+Veguina+/+Julia+Sentelhas	2019
	Consulta CNPJ	http://www.consultascnpj.com/arteria-comercio-de-bolsas-e-acessorios-ltda-me/17882734000144	2019
	Estilistas Brasileiros	https://estilistasbrasileiros.com.br/uma-bolsa-diversas-formas-e-funcoes-arteria/	2015
	Fashion Forward	https://ffw.uol.com.br/trends/ffwama/moda/bolsa-arteria/	2015
	Fashion Forward	https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/alcacuz-lanca-parceria-com-a-marca-de-acessorios-funcionais-arteria/	2016
	Fashion Forward	https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/co-creation-5-alcacuz-lanca-colab-com-cinco-marcas-nacionais/	2018
	Fashion Forward	https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/conheca-a-dvrs-nova-plataforma-de-e-commerce-focada-em-curadoria/	2018
	Leather International Mag	http://viewer.zmags.com/publication/5d0961a6#/5d0961a6/34	2017
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/moda/conheca-bolsas-multiuso-arteria/	2014
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/moda/parceria-da-alcacuz-e-arteria-e-bolsas-superversateis/	2016
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/moda/marca-de-bolsas-arteria-agora-tem-loja/	2017
	Rede Manual	http://redemmanual.com.br/artesaos/arteria	2019
	The Summer Hunter	https://thesummerhunter.com/novos-artesaos-do-couro/	2018
	Uber Fashion	https://www.uberfashion.blog.br/uber-amou-arteria-goes-offline/	2017
	Vogue Brasil	https://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2017/05/arteria-br-abre-estudio-em-sao-paulo.html	2017
SlowdownFashion	http://slowdownfashion.com.br/listings/leperi/	2019	
BLIMO	Catarse	https://www.catarse.me/blimo_acervo_coletivo_01d7	2019
	Catraca Livre	https://catracalivre.com.br/economize/servicos-de-assinatura-promovem-uso-compartilhado-de-roupas/	2018
	El País	https://brasil.elpais.com/brasil/2017/01/09/economia/1483984486_528116.html	2017
	Empresas CNPJ	https://www.empresascnpj.com/s/empresa/m-salerno-aluguel-de-vestuario-nome-fantasia-blimo-biblioteca-de-moda/26010616000137	2019
	Entenda de Moda	http://www.entendademoda.com.br/2018/06/blimo-santos-a-primeira-biblioteca-de-roupas-da-baixada-santista.html	2018
	Fashion a Porter	http://www.fashionaporter.com.br/2018/06/22/inaugura-em-santos-a-primeira-biblioteca-de-roupas-da-baixada-santista/	2018
	Instituto Akatu	https://www.akatu.org.br/noticia/consumo-consciente-de-roupas-alugue-compartilhe-ou-troque-com-outras-pessoas/	2018

Empresa	Fontes	Site	Ano
BLIMO	Jornal da Orla	http://www.jornaldaorla.com.br/noticias/35055-a-netflix-da-moda-chega-a-santos/	2018
	Mais Você	https://globoplay.globo.com/v/5624299/	2017
	Portal Ecoera	https://www.portalecoera.com.br/impact/blimo/	2019
	Red Bull	https://www.redbull.com/br-pt/lojas-guarda-roupa-compartilhado	2017
	Rede Atlântida	http://atl.clicrbs.com.br/mundobom/2015/07/12/biblioteca-de-moda-promete-acabar-com-aqueles-compras-de-roupa-por-impulso/	2015
	Revista da Folha de S. Paulo	https://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/2017/01/1847632-guarda-roupa-compartilhado-oferece-acesso-a-pecas-por-assinatura-em-sp.shtml	2017
	Sao Paulo Sao	https://saopaulosao.com.br/negocios/2520-compartilhar-a-moda-que-veio-para-ficar.html#	2017
	Trend Hunters	http://trendhunters.com.br/moda/1719	2018
	Consulado Mulher	http://consuladodamulher.org.br/segunda-fase-do-premio-consuladoda-mulher-2a-parada-sao-paulo/	2018
COMAS	Agus	http://agusco.org/agustina-comas/	2019
	Blog Insecta	https://www.insectashoes.com/blog/feitonobrasil-comas/	2017
	Claudia	https://claudia.abril.com.br/moda/o-que-e-upcycling/	
	Coca-Cola Uruguay	https://www.coca-coladeuruguay.com.uy/historias/medio-ambiente-el-upcycling-est-de-moda-prendas-sustentables-de-la-mano-de-la-uruguay-agustina-comas	2018
	Correio Braziliense	https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/revista/2018/11/25/interna_revista_correio,721194/marcas-aderem-ao-movimento-de-upcycling.shtml	2018
	Fashion for Better	https://fashionforbetter.com/br/comas-upcycling-e-ativismo/	2018
	Fashion Forward	https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/conheca-a-comas-marca-fashion-de-upcycling-com-venda-online/	2015
	GNT	http://gnt.globo.com/programas/desengaveta/videos/6156958.htm	
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/e-mais/reciclese/comas-promete-revolucionar-com-upcycling/	2016
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/desfile/comas-primavera-verao-201718/	2017
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/desfile/comas-agora-e-mais-que-upcycling/	2018
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/e-mais/uma-colab-de-upcycling-de-jeans/	2018
	Medium	https://medium.com/simbio/fashion-delivery-voc%C3%AA-conhece-5d954ad7ac55	2017
	ModaWorks	https://www.modaworks.com.br/site/marcas-brasileiras-participam-dos-tradicionais-saloes-franceses/	2016
	Modifica	https://www.modifica.com.br/parceria-de-moda-com-foco-em-upcycling-basico-com-e-comas/#.XRte4JNKju1	2015
	Modifica	https://www.facebook.com/watch/?v=536542850204490	2019
	Natura	https://vimeo.com/111632541	2014
Patio Hype	http://patiohype.com.br/comas-um-jeito-sustentavel-de-fazer-moda/	2016	

Empresa	Fontes	Site	Ano
COMAS	Portal Ecoera	https://www.portalecoera.com.br/moda/comas-e-uma-das-finalistas-do-premio-ecoera-2018/	2018
	Portal Ecoera	https://www.portalecoera.com.br/premio-ecoera/comas-e-uma-das-finalistas-do-premio-ecoera-2018/	2018
	Portal Novo Varejo	https://portalnovarejo.com.br/2014/09/o-produto-mais-sustentavel-e-aquele-que-ja-existe/	2014
	Rede Manual	http://redemaneal.com.br/artesaos/comas	2019
	Rede Manual - Giovanna Riato	http://redemaneal.com.br/noticias/2017/11/23/comas-inverte-lgica-da-moda-para-entregar-design-atemporal-e-sustentvel	2019
	Rede Manual - Maju Duarte	http://redemaneal.com.br/noticias/comas-circular	N/A
	Renner	https://www.lojasrenner.com.br/blog/2018/11/o-que-e-upcycling/	2018
	São Paulo Saudável	http://saopaulosaudavel.com.br/comas/	2016
	Site	https://comas.com.br/	2019
	SlowdownFashion	http://slowdownfashion.com.br/listings/comas/	2019
	TexBrasil	http://texbrasil.com.br/pt/30o-premio-design-do-museu-da-casa-brasileira-premia-japoniquecomas/	2016
	Universo Fashion Forward	https://universomovieforward.com/2018/06/10/a-colab-de-upcycling-de-jeans-com-oriba-e-comas/	2018
	Virada Sustentavel	https://www.viradasustentavel.org.br/sao-paulo/atracao/upcycling-como-abordagem-do-design-para-sustentabilidade-agustina-comas-da-marca-comas.html	2019
	Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=A1KJb12g0gQ	2017
	Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=AZUex3DbKnE	2018
Daz Roupaz	CNPJ Rocks	https://cnpj.rocks/cnpj/27584094000140/daz-roupas-comercio-de-confecoes-e-acessorios-ltda.html	2019
	Folha de S Paulo	https://f5.folha.uol.com.br/estilo/2019/02/contra-a-moda-da-ostentacao-youtubers-mostram-roupas-garimpadas-em-brechos.shtml	2019
	Institucional	https://www.youtube.com/watch?v=NBwAh6X67PE	2019
	Medium	https://medium.com/@labdejo2018/a-moda-dos-usados-b25392fcde23	2018
	Portal Opa	https://portalopa.com/2018/04/12/brecho-daz-roupaz-alia-consumo-consciente-e-tendencias-da-moda/	2018
	São Paulo saudável	http://saopaulosaudavel.com.br/dazroupaz/	2017
	Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=HJSt9xMhGxk	2017
	Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=bs55iHY-qJw	2018
	Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=_pY-OUuZJhc	2018
Flavia Aranha	A Naturalissima	http://anaturalissima.com.br/flavia-aranha-a-pioneira-em-fazer-slow-fashion-no-brasil/	2016
	ABEST	http://www.abest.com.br/abest/associados/182/Flavia+Aranha?lang=pt	2019
	ABIT	https://www.abit.org.br/noticias/tecidos-em-fibra-de-juta-da-castanhal-desfilam-na-passarela-de-flavia-aranha-no-spfw47	2019
	ArteSol	http://www.artesol.org.br/conteudos/visualizar/As-cores-existem-o-desfile-manifesto-de-Flavia-Aranha-na-SPFW3	2019

Empresa	Fontes	Site	Ano
Flavia Aranha	B Company	https://bcorporation.net/directory/flavia-aranha-comercio-e-confeccao-eireli-me	2019
	Banco de Tecidos	http://bancodetecido.com.br/tecidos	2019
	Believe Earth	https://believe.earth/en/flavia-aranha-finding-old-and-new-avenues-to-sustainable-fashion/	
	Draft	https://projetodraft.com/conheca-o-closet-organico-de-flavia-aranha-moda-sustentavel-do-tecido-a-estampa/	2014
	Estadão	https://emails.estadao.com.br/noticias/moda-e-beleza,flavia-aranha-cria-figurino-da-turne-ok-ok-ok-de-gilberto-gil,70002628365	2018
	Estilistas Brasileiros	https://estilistasbrasil.com.br/marca-brasileira-no-green-showroom/	2016
	Fashion for Better	https://fashionforbetter.com/br/tingimento-natural-flavia-aranha/	2019
	Fashion Label Brasil	http://www.fashionlabelbrasil.com/pt/marcas/182/Flavia-Aranha-Flavia-Aranha	2019
	Fashion Network	https://br.fashionnetwork.com/news/Flavia-Aranha-inaugura-espaco-para-cursos-e-workshops-em-seu-atelie,722746.html#.XUJ_P5NKju1	2016
	FFW	https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/flavia-aranha-expande-negocio-e-abre-sua-primeira-loja-fora-do-pais/	2018
	Fleury	http://www.fleury.com.br/saude-em-dia/revista/materias/Pages/uma-ode-ao-conforto.aspx	2015
	Gaucha ZH	https://gauchazh.clicrbs.com.br/cultura-e-lazer/noticia/2019/04/flavia-aranha-celebra-materias-primas-brasileiras-em-estreia-na-spfw-cjv084rki01hs01meccd749pt.html	2019
	Guia Jeans Wear	http://guiajeanswear.com.br/desfiles/flavia-aranha-une-sustentabilidade-e-trabalho-artesanal-na-moda-slowfashion/	2019
	Histórias de Casa	https://www.historiasdecasa.com.br/2018/05/07/vocacao-natural-flavia-aranha-1/	2018
	Histórias de Casa	https://www.historiasdecasa.com.br/2018/05/08/apartamento-estilista-flavia-aranha-2/	2018
	Hypeness	https://www.hypeness.com.br/2019/03/brasileira-cultiva-indigo-japones-para-propagar-a-tradicao-do-tingimento-natural-com-azul-anil/	2019
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/e-mais/reciclese/thekey-flavia-aranha-luiza-perea/	2010
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/e-mais/reciclese/instituto-ser-sustentavel-com-estilo/	2011
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/moda/home-it-thelure-flavia-aranha-home/	2013
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/desfile/flavia-aranha-primavera-verao-201415/	2014
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/desfile/flavia-aranha-outono-inverno-2014/	2014
Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/e-mais/reciclese/flavia-aranha-instituto-ecotece-home/	2014	
Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/video/flavia-aranha-fashion-revolution-day/	2014	
Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/desfile/flavia-aranha-outono-inverno-2015/	2015	
Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/e-mais/prazeres/6-cursos-imperdiveis-da-flavia-aranha/	2016	

Empresa	Fontes	Site	Ano
Flavia Aranha	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/moda/pra-eles/jose-linha-masculina-da-flavia-aranha/	2016
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/moda/parceria-inedita-de-flavia-aranha-e-insecta-shoes/	2016
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/beleza/presente-do-bem-pro-natal-que-ja-vem/	2017
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/e-mais/lavanderia-da-flavia-aranha-sb17sp/	2017
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/desfiles/surpresa-tem-mais-desfiles-e-palestras-no-spfw/	2017
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/e-mais/mais-de-160-palestras-em-festival-de-sp/	2017
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/desfile/flavia-aranha-outono-inverno-2017/	2017
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/moda/flavia-aranha-assina-figurino-da-terne-de-gilberto-gil/	2018
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/moda/flavia-aranha-lanca-acessorios-com-lupas-e-latex-impermeavel/	2018
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/video/balanco-do-spfw-n47/	2019
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/moda/os-novos-nomes-do-spfw-n47/	2019
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/desfile/flavia-aranha-mostra-como-e-chic-ser-sustentavel-spfw-n47/	2019
	Marie Claire	https://revistamarieclaire.globo.com/Moda/noticia/2019/05/estilista-flavia-aranha-destaca-se-com-roupas-em-tingimento-natural-e-tecnicas-sustentaveis.html	2019
	Meio e Mensagem	https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/04/24/presenca-de-marcas-sem-genero-e-sustentaveis-marcam-a-spfw-n47.html	2019
	ModaLimpa	https://modalimpa.com.br/flavia-aranha/	2019
	Ovne (ahlma)	https://medium.com/ovne/ovne-encontra-flavia-aranha-511e6844cfe5	2017
	Protagonista Magazine	https://www.protagonistamagazine.com/flavia-aranha-relacoes-humanas-e-saberes-tradicionais-numa-marca-de-referencia/	2019
	Rede Manual	http://redemaneal.com.br/artesaos/flavia-aranha	2019
	Revista Trip	https://revistatrip.uol.com.br/trip/a-estilista-flavia-aranha-leva-com-suas-criacoes-a-cultura-do-tingimento-e-da-tecelagem-artisanais-para-alta-costura	2017
	Revista Use Reserva	http://revista.usereserva.com/2018/02/05/flavia-aranha-estilista/	2018
	Roupa Livre	https://www.roupalivre.com.br/blog1/flavia-aranha-alem-das-roupas	
	São Paulo Saudável	http://saopaulosaudavel.com.br/flaviaaranha/	2016
	The summer Hunter	https://thesummerhunter.com/flavia-aranha-deu-uma-banana-pro-mundo-da-moda-e-hoje-dita-tendencia/	2015
Universa	https://universa.uol.com.br/reportagens-especiais/flavia-aranha/index.htm#colorida-e-feita-a-mao	2019	
Universa	https://www.uol.com.br/universa/noticias/rfi/2019/02/09/designer-brasileira-faz-sucesso-com-roupas-sustentaveis-em-portugal.htm	2019	
World Fashion	http://worldfashion.com.br/wfdaily/tag/flavia-aranha/	2018	

Empresa	Fontes	Site	Ano
Flavia Aranha	Yahoo Vida & Estilo	https://br.vida-estilo.yahoo.com/flavia-aranha-e-como-melhorar-o-mundo-com-a-moda-014458777.html	2017
	Youtube	https://www.youtube.com/channel/UCkDnX3DVuAXLLUhcFQSyGqQ	
“Empresa A”	Band Terra Viva	link oculto para não exposição do nome da empresa	2018
	Época Negócios	link oculto para não exposição do nome da empresa	2019
	Jornal Zona Sul	link oculto para não exposição do nome da empresa	2018
	Karina Abud	link oculto para não exposição do nome da empresa	2018
	Up Coletivo de Upcycling	link oculto para não exposição do nome da empresa	2019
Joaquina Brasil	Consulado Mulher	http://consuladodamulher.org.br/cerimonia-premio-consulado-da-mulher-2018/	2018
	Estilistas Brasileiros	https://estilistasbrasileiros.com.br/marca-slow-fashion-de-upcycling-joaquina-brasil/	2017
	Folha de S Paulo	https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2018/12/empreendedora-da-rede-folha-ingressa-portfolio-de-aceleradora.shtml	2018
	Modifica	https://www.modifica.com.br/moda-que-transforma-ex-detentos/#.XTP5nZNKju0	2019
	Modifica	https://www.modifica.com.br/moda-que-transforma-ex-detentos	2019
	O Estado de S. Paulo	https://emails.estadao.com.br/blogs/mulheres-positivas/mulheres-positivas-roberta-negrini/	2019
	Uol	https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/album/2018/03/27/joaquina-brasil-e-uma-marca-de-roupa-que-produz-usando-sobras-de-tecidos.htm?mode=list&foto=1	2018
	Uol	https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2018/04/19/joaquina-brasil-vestuario-sobras-tecido-costureiras-ex-presidarias.htm	2018
LOC	A Tarde	http://atarde.uol.com.br/empregos/noticias/1953672-objetos-usados-geram-de-renda-extra-ate-a-criacao-de-novos-negocios	2019
	Consumidor Moderno	https://www.consumidormoderno.com.br/2018/07/23/loc-app-aluguel-roupas/	2018
	Draft	https://projetodraft.com/o-loc-e-um-app-de-moda-compartilhada-que-viabiliza-o-aluguel-de-roupas/	2018
	Empresa CNPJ	https://www.empresascnpj.com/s/empresa/icl-negocios-digitais-ltda-nome-fantasia-loc/26804275000171	2019
	Estadão	https://emails.estadao.com.br/noticias/moda-e-beleza,aplicativo-de-aluguel-de-roupas-casuais-chega-a-sao-paulo,70002417157	2018
	Folha de S Paulo	https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/09/aplicativo-permite-compartilhar-pecas-de-moda-e-variado-no-look.shtml	2018
	Moça Criada	https://www.mocacriada.com.br/conheca-o-loc-aplicativo-para-aluguel-de-roupas-usadas/	2018
	Portal Ecoera	https://www.portalecoera.com.br/moda/chega-a-sao-paulo-loc-o-aplicativo-para-aluguel-de-roupas-usadas/	2018
	Revista PEGN	https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Moda/noticia/2018/10/5-historias-de-empresas-brasileiras-que-faturam-no-mercado-da-moda.html	2018
	Revista PEGN	https://revistapegn.globo.com/Tecnologia/noticia/2018/10/primos-fazem-sucesso-com-aplicativo-de-aluguel-de-roupas.html	2018

Empresa	Fontes	Site	Ano
LOC	Use Reserva	http://revista.usereserva.com/2018/10/31/lara-tironi-aplicativo-loc/	2018
	Youtube PEGN	https://www.youtube.com/watch?v=bH3SciGPiJE	2018
	Youtube Reserva	https://www.youtube.com/watch?v=WFJWn4nu7TY	2019
Pantys	ABC da Comunicação	http://www.abcdacomunicacao.com.br/pantys-homenageia-as-curvas-femininas-no-dia-internacional-das-mulheres/	2018
	Capricho	https://capricho.abril.com.br/moda/as-meninas-da-galera-ch-testaram-a-pantys-a-calcinha-absorvente/	2018
	Coisas de Diva	https://www.coisasdediva.com.br/2018/10/calcinha-absorvente-funciona-usei-a-pantys-e-conto-tudo/	2018
	Empresa CNPJ	https://www.empresascnpj.com/s/empresa/ec-brand-comercio-importacao-e-exportacao-de-vestuario-em-geral-ltda-nome-fantasia-pantys/27461236000181	2019
	Estadão	https://emails.estadao.com.br/noticias/moda-e-beleza,marca-brasileira-lanca-primeiro-sutia-absorvente-do-mundo,70002299988	2018
	Folha de S. Paulo	https://www1.folha.uol.com.br/equilibriosaude/2018/05/calcinhas-absorventes-viram-item-high-tech-para-menstruacao.shtml	2018
	Glamour	https://revistaglamour.globo.com/Moda/noticia/2018/03/mes-da-mulher-pantys-quebra-padroes-de-beleza-em-nova-campanha.html	2018
	Grandes nomes da propaganda	https://grandesnombresdapropaganda.com.br/anunciantes/pantys-lanca-campanha-velhomundodescartavel-novomundosustentavel/	2018
	Infomoney	https://www.infomoney.com.br/negocios/noticias-corporativas/noticia/7323787/sororidade-como-ajudar-apoiar-outras-mulheres-com-pequenas-atitudes-pantys	2018
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/e-mais/opcao-pro-natal-um-presente-bem-tecnologico/	2018
	Maddy Luv	https://maddylov.com/resenha-sincera-calcinha-pantys/	2018
	Medium	https://medium.com/@rforastieri/o-que-ningu%C3%A9m-me-falou-sobre-a-pantys-320256c88602	
	Minha Vida	https://www.minhavidacom.br/saude/tudo-sobre/32247-calcinha-absorvente	
	Portal Ecoera	https://www.portalecoera.com.br/moda/com-calcinhas-absorventes-sustentaveis-pantys-e-finalista-do-premio-ecoera-2018/	2018
	Portal Ecoera	https://www.portalecoera.com.br/sem-categoria/pantys-e-ahllma-lancam-colecao-de-maios-e-biquinis-absorventes-e-eco/	2018
	Portal Ecoera	https://www.portalecoera.com.br/sem-categoria/premio-ecoera-4-veja-como-foi	2018
	Revista Glamour	https://revistaglamour.globo.com/Moda/noticia/2018/09/marca-lanca-campanha-chamando-atencao-para-uso-de-plastico.html	2018
	Veja SP	https://vejasp.abril.com.br/consumo/biquini-maio-absorvente/	2018
	Vogue Brasil	https://vogue.globo.com/premio-muda/noticia/2018/11/premio-muda-finalistas.html	2018
Resgate Fashion	CNPJ	https://cadeempresa.com/endereco/marcela-giovannetti-castilho-34267481857/25223075000162/	2019
	CNPJ	https://www.ocnpj.com/empresa/natalia-sperchi-henrique/24341457000128	2019
	Facebook	https://www.facebook.com/resgatefashion/	2019
	Jornal Eco	http://centralsul.org/jornaleco/?p=364	2016

Empresa	Fontes	Site	Ano
Resgate Fashion	Moda sem crise	http://modasemcrise.com.br/upcycling-12-marcas-que-se-apropriam-dessa-preciosa-tendencia-em-suas-criacoes/	2018
	Roupartilhei	https://soundcloud.com/gabriela-machado-67/resgate-gravacao-de-audio-2018-02-20-14-47-02	2018
	Roupartilhei	https://roupartilhei.com.br/2018/05/28/o-processo-criativo-da-resgate-fashion/	2018
	SlowdownFashion	http://slowdownfashion.com.br/listings/resgate-fashion/	2019
	YooYing	https://www.yooying.com/resgatefashion?lang=ja	2019
	Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=7os0Fruo99s	2018
	Youtube	https://www.youtube.com/channel/UCzCChSqPvyopdWJXu7aH7-g	
Timirim	98 FM Curitiba	https://www.98fmcuitiba.com.br/marca-brasileira-faz-moda-sustentavel-de-pais-pra-filhos/	
	CNPJ	https://cnpj.rocks/cnpj/25534696000167/timirim-fabricacao-comercio-importacao-e-exportacao-de-roupas-e-tecidos-ltda.html	2019
	GQ	https://gq.globo.com/Paternidade/noticia/2018/02/marca-brasileira-com-sotaque-frances-faz-moda-sustentavel-de-pais-pra-filhos.html	2018
	Itau Mulher empreendedora	https://imulherempreendedora.com.br/empreendedoras/ninon-daunis	2019
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/e-mais/roupinhas-para-bebe-com-algodao-organico/	2019
	Nenem da Praia	https://nenemdapraia.wordpress.com/2018/05/30/timirim-obrigada-por-se-importar/	2018
	Portal Ecoera	https://www.portalecoera.com.br/moda/natal-ecoera/	2018
	Portal Ecoera	https://www.portalecoera.com.br/moda/moda-infantil-e-sustentavel-timirim-e-finalista-do-premio-ecoera-2018/	2018
	Rede Manual	http://redemanual.com.br/artesaos/timirim	2019
	Slowly	https://slowly.com.br/roupas-para-bebe/	2018
	SoundCloud	https://soundcloud.com/timirim	2019
	TexBrasil	http://texbrasil.com.br/pt/companies/timirim/	2019

APÊNDICE 4: Categorização das empresas estudadas por nível de afinidade com o padrão de modelo de negócio circular

Empresa	Reparo & Manutenção	Reuso & Redistribuição	Remodelação & Remanufatura	Reciclagem	Reposição & Cascata	Matéria-Prima Orgânica
Artéria Bolsas	<p align="center"><u>ALTA</u></p> <p>Evidência: “Por isso criamos produtos que vão durar por gerações, que unem design atemporal, beleza e funcionalidade. Para garantir vida longa aos nossos produtos criamos um guia de uso que contém: Manual de transformação da peça, Cuidados de uso da peça e couro, certificado de Garantia Estendida” (Artéria, 2019)</p>	-	<p align="center"><u>BAIXA</u></p> <p>Evidência: “a gente tenta reaproveitar realmente. O que sobra gente fez uma época umas etiquetas para ‘furoshiki’” (E1_E1:127)</p>	-	<p align="center"><u>BAIXA</u></p> <p>Evidência: “tem uma empresa que é amiga nossa, que faz bolsa. A gente junta [as sobras de couro] e doa para ela, porque ela faz umas tiras e faz reaproveitamento, faz carteirinha, tenta tirar outras peças menores para também não desperdiçar” (E1_E1:128).</p>	<p align="center"><u>MÉDIA</u></p> <p>Evidência: “a gente começou a trabalhar com couro de salmão e de pirarucu esse ano, que são couros que são sustentáveis, que são feitos com curtimento natural” (E1_E1:158)</p>
Pantys	<p align="center"><u>ALTA</u></p> <p>Evidência: “troque seus absorventes descartáveis por nossas calcinhas absorventes super high-tech, laváveis, reutilizáveis, confortáveis, higiênicas, modernas, sustentáveis, tudo de bom!” (Pantys, 2019)</p>	-	-	-	-	<p align="center"><u>MÉDIA</u></p> <p>Evidência: “a gente acabou de anunciar que trocamos os tecidos externos para tecidos biodegradáveis. A gente está nessa fase de transição para fazer um produto ainda mais ecológico; . . . mas . . . eu acho que, como eu falei, o maior foco é substituir os descartáveis, evitar esse lixo gerado” (E1_E1:38-40)</p>

Empresa	Reparo & Manutenção	Reuso & Redistribuição	Remodelação & Remanufatura	Reciclagem	Reposição & Cascata	Matéria-Prima Orgânica
Blimo	<p><u>MÉDIA</u> Evidência: "As marcas que a gente trabalha são peças de bens duráveis, porque elas vão ser muito reutilizadas, então não adianta comprar uma coisa que vai estragar em pouco tempo, tem que ser coisa boa" (E2_E1:44)</p> <p>"A gente prolonga o uso porque ela é usada por muitas pessoas, em fases diferentes . . . Reparo a gente vai fazendo conforme a necessidade" (E1_E1:41)</p>	<p><u>ALTA</u> Evidência: "A Blimo funciona como um guarda roupa compartilhado, através de uma assinatura mensal, que fica válida por quanto tempo você quiser" (Blimo, 2019)</p>	-	-	-	-
Daz Roupaz	-	<p><u>ALTA</u> Evidência: "uma marca de consumo consciente onde todas mulheres tivessem, a preço acessível, a possibilidade de arrasarem em seus estilos" (Daz Roupaz, 2019)</p>	-	-	-	-
LOC	-	<p><u>ALTA</u> Evidência: "O LOC é uma plataforma que facilita o aluguel de moda de pessoa para pessoa" (LOC, 2019)</p>	-	-	-	-

Empresa	Reparo & Manutenção	Reuso & Redistribuição	Remodelação & Remanufatura	Reciclagem	Reposição & Cascata	Matéria-Prima Orgânica
Comas	<p><u>BAIXA</u> Evidência: “Às vezes a gente pensa em ter oficina de recuperação de peças e conserto, só que . . . não éviável ainda para nós. Somos muito pequenas. Mas o que temos [para conhecidas], a gente (...) conserta (...) ajusta (...), mas, não é uma coisa que é um programa.” (E3_E1:22)</p>	-	<p><u>ALTA</u> Evidência: “Nossas roupas são produzidas por meio da técnica de <i>upcycling</i>, processo que recupera, transforma e dá um novo significado a produtos descartados.” (Comas, 2019)</p>	<p><u>ALTA</u> Evidência: “A gente está começando a ter outras técnicas, fizemos uma parceria com uma fábrica e utilizando jeans reciclado, 100% algodão, parceiro que ele desenvolveu esse processo novo de fazer, reciclar algodão, junto com algodão” (E3_E1:21)</p>	<p><u>BAIXA</u> Evidência: “Conseguiu desenvolver um tecido ecológico feito a partir de sobras das fábricas. (...) A solução virou um negócio paralelo e já é usada por outras marcas” (Rede Manual, 2017) “(…) a gente pensa os modelos para serem aproveitados o máximo, mas às vezes não dá, e a gente manda para a Retalhar” (E3_E1:65).</p>	
“Empresa A”	-	-	<p><u>ALTA</u> Evidência: "pego uma calça jeans que está parada, que não teria mais função se alguém comprasse, (...) mas que, quando eu transformo ela em uma nova peça, vai se prolongar mais, vai começar um novo ciclo (...) é como se fosse uma peça do zero" (E6_E1:66).</p>	-	-	-

Empresa	Reparo & Manutenção	Reuso & Redistribuição	Remodelação & Remanufatura	Reciclagem	Reposição & Cascata	Matéria-Prima Orgânica
Joaquina Brasil	-	-	<p><u>ALTA</u> Evidência: “Utilizamos o excesso de tecidos que são rejeitados dos grandes fabricantes ou de matéria-prima com pequenos defeitos que não comprometem a qualidade das nossas peças” (Joaquina, 2019)</p>	-	-	-
Resgate Fashion	-	-	<p><u>ALTA</u> Evidência: "o resgate das peças se mantém como atividade principal da marca, antes com customizações e pequenas reformas e atualmente um desenvolvimento que parte do zero, utilizando essas peças como matéria-prima alternativa e sustentável" (Resgate Fashion, 2019).</p>	<p><u>ALTA</u> Evidência: categoria FEITA, quando comercializam roupas feitas a partir de tecido ecológicos, como o Cotton Recycle BR da TexPrima</p>	-	-

Empresa	Reparo & Manutenção	Reuso & Redistribuição	Remodelação & Remanufatura	Reciclagem	Reposição & Cascata	Matéria-Prima Orgânica
Flavia Aranha	<p><u>MÉDIA</u> Evidência: “Toda cliente pode ir fazer ajuste na loja. Quando tem uma mancha, a gente oferece um serviço de rettingimento” (E5_E1:107). “produtos para estimular o cliente a se apropriar da responsabilidade de cuidar da roupa dela. Na comunicação, a gente também bate muito nessa tecla” (E5_E1:108).</p>	<p><u>BAIXA</u> Evidência: “A cliente devolve essa roupa para gente, e ganha desconto na roupa nova. Essa roupa a gente vende no online ou no bazar” (E5_E1:147). “Não chegamos no resultado que a gente queria ainda, mas nem a gente, nem elas [Roupateca], desistiu.” (E5_E1:120).</p>	-	<p><u>BAIXA</u> Evidência: “a gente quer se conectar a tecnologia para de repente, fazer uma matéria-prima em cima do nosso próprio resíduo” (E5_E1:145) “eu estou juntando para a gente fazer um teste” (E5_E1:119)</p>	<p><u>MÉDIA</u> Evidência: “(...) um pequeno não consegue ir lá na Paraíba comprar como eu, fazer toda essa articulação. É trabalhoso fazer essa articulação. Então é um jeito de dar acesso” (E5_E1:117) “todo o nosso resíduo aqui vai para o Banco de Tecidos e a maior parte é vendido/trocado no Banco de Tecidos” (E5_E1:113).</p>	<p><u>ALTA</u> Evidência: “Matérias-primas naturais com cores de plantas e ervas brasileiras. Roupas feitas para a pele respirar” (Flavia Aranha, 2019)</p>
Timirim	-	-	-	<p><u>BAIXA</u> Evidência: “a gente conseguiu com esforços [reciclar], após insistir muito para aceitar, somar essa quantidade pequena [de retalhos]” (E11_E1:45-46).</p>	-	<p><u>ALTA</u> Evidência: “Um produto de alta qualidade, que respeite as pessoas envolvidas na produção e que não danifica o meio ambiente” (Timirim, 2019)</p>

Fonte: elaborado pela autora.

ANEXOS

ANEXO 1: Tabela morfológica das opções de design de Modelos de Negócios Circulares

BM Dimensions		CEBM design options derived from reviewing 26 CEBMs (the number of CEBMs that mention the respective design option is indicated in parentheses) ³																			
Value proposition	Products	Repaired, refurbished, remanufactured, or recycled products (3)		Reusable or recyclable products (3)		Products based on recycled waste (3)		Long-lasting products (3)		Used products, components, materials, or waste as production inputs (5)		Reusable or recyclable production inputs (1)		n.s. (9) ⁴							
	Services	Facilitating collaboration (3)		Take-back management (4)		Customer education (3)		Waste handling, processing (3)		Product-/service-based functions (2)		Maintenance, repair, control (4)		Product-/service-based results (1)		Upgrading (2)		Auxiliary services (2)		n.s. (11)	
Value delivery	Target customers	Quality-conscious customers (1)		Cost-conscious customers (1)		Green customers (2)		B2B customers (4)		B2C suppliers (1)		B2B suppliers (2)		C2C suppliers (1)		n.s. (17)					
	Value delivery processes	Connecting suppliers and customers (5)		Providing access to a product's functionality (2)		Providing (product-based) services and results (2)		Providing used products, components, materials, or waste (4)		Taking back used products, components, materials, or waste (4)		Sharing products, components, materials, or waste (2)		n.s. (11)							
Value creation	Partners and stakeholders	Suppliers (1)		Manufacturers (5)		Retailers (2)		Service providers (2)		Public institutions (2)		Collectors of products, components, materials, waste (2)		Others (e.g., researchers) (1)		n.s. (17)					
	Value creation processes	Maintaining or repairing products, components (6)		Refurbishing or remanufacturing products, components (5)		Recycling of products, components, materials, waste (3)		Upgrading or upcycling of products, components, materials, waste (3)		Reselling products, components, materials, waste (3)		Taking back or recapturing products, components, materials, waste (7)		Winning back base materials (4)		Using used products, components, materials, waste as input (8)		Matching over- and under-capacities (4)		Designing products, components, materials (4)	
Value capture	Revenues	Additional product revenues (3)			Payments per unit of service (5)			Payments for functions or results (1)			Price premiums (6)			n.s. (12)							
	Costs	Labor (1)		Repair, maintenance, control (3)		Waste handling, processing (7)		Manufacturing (1)		Resource inputs (13)		Transportation, logistics (1)		Supply risks (1)		n.s. (11)					

Figure 3. Morphological box of CEBM design options.

³ CEBMs can be assigned to multiple options per business model dimension; totals per dimension do not always add up to 26.

⁴ The abbreviation "n.s." means "not specified" (the number of CEBMs described in appendix II in the supporting information on the Web that do not specify options for the respective business model dimension).