

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA**

RAFAEL DOS REIS GUILHERME

**Modelos De Negócio Alinhados A Princípios Da Economia Circular: Um Estudo Sobre
As Práticas No Mercado De Moda No Brasil**

**São Paulo
2020**

RAFAEL DOS REIS GUILHERME

**Modelos De Negócio Alinhados A Princípios Da Economia Circular: Um Estudo Sobre
As Práticas No Mercado De Moda No Brasil**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção

Orientadora:

Prof.^a Dr.^a Roberta de Castro Souza Pião

São Paulo

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação-na-publicação

Guilherme, Rafael dos Reis

Modelos De Negócio Alinhados A Princípios Da Economia Circular: Um Estudo Sobre As Práticas No Mercado De Moda No Brasil / R. R. Guilherme - São Paulo, 2020.

183 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Sustentabilidade 2.Economia Circular 3.Modelos de Negócios
4.Modelos de Negócios Circulares 5.Modal I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Dedico este trabalho a todos meus antepassados, em especial: meu pai, Tadeu, e minha mãe, Cristiane. Sem vocês, nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

À Universidade de São Paulo, por me conceder experiências tão enriquecedoras que permitiram que eu abrisse meus horizontes internos e externos; por todas as pessoas que conheci nesta jornada e que fazem parte da minha história. Sou eternamente grato pelo privilégio de estudar onde estudei e por todos os aprendizados deste caminhar.

À minha orientadora, Profa. Roberta Pião, por toda paciência, atenção e contribuições ao longo da pesquisa. Sem você, o trabalho não teria sido possível.

Aos meus pais: Cristiane e Tadeu. Se cheguei até aqui, é graças aos esforços que tiveram em suas vidas e por tudo o que vocês me proporcionam e já proporcionaram. Sou grato por nossa história até aqui e por nunca desistirem de mim.

À minha irmã: Paulinha, por ser tão companheira e uma amiga tão querida. A vida não seria tão divertida sem você.

À Titiz e Lívia, por serem a prova viva que o poder da amizade ultrapassa oceanos, fuso horário, tempo e muito mais. Sou grato pela nossa conexão de alma, que me faz sentir tão perto de vocês em um porto seguro astral. Obrigado por me darem um chão todas as vezes que me vi sem.

Ao meu grande amor: Lyon. A pessoa que me mostra todos os dias o poder avassalador do amor, da cumplicidade e da intensidade. A pessoa que embarca de cabeça nas minhas loucuras e quem é o companheiro de cena perfeito na dramaturgia da vida.

Ao CAEP, em especial, às gestões SuCAEP e JaCAEP. Sou eternamente grato por me acolherem quando mais precisava, por serem minha casa, por todas as experiências malucas e intensas e por fazerem a Poli valer à pena.

Adelaide Cristina e Osni Alves, obrigado por serem sempre tão nutridores, cuidadosos, cúmplices e sempre tão divertidos desde o primeiro contato. Vocês sempre estarão em meu coração.

Sou grato por todos os meus companheiros de jornada destes últimos anos, todos com quem compartilhei as alegrias e tristezas, todos com quem tive trocas genuínas, todos que tornaram a vida mais doce, todos que amo e que levo comigo.

Finalmente, sou grato a mim. Grato por ter tido paciência, ter dado tempo ao tempo e permitido que tantos presentes desabrochassem. Sou grato por ter me permitido viver, ser quem sou e não validar os condicionamentos do 3D.

"A butterfly crossing the sea.

Or, simply picture the sea and a butterfly.

What's to stop you from the sea?

How would you fly?

You are already heading your way through the waves"

Kazuo Ohno

RESUMO

A Economia Circular busca por uma mudança de paradigma do sistema de produção linear, focando tanto no uso de insumos sustentáveis, processos mais eficientes, bem como design de produtos que levem em conta o aumento da sua vida útil. Em relação à produção acadêmica, a EC ainda é um campo novo de estudo, com mais de 90% dos artigos desenvolvidos na última década. O setor de moda e vestuário tem menos de 1% do material usado para produção de vestuário é reciclado para produção de novas roupas. Assim, o presente estudo tem como objetivo entender como os conceitos da economia circular são operacionalizados nos modelos de negócio de micro e pequenas empresas do varejo de moda no Brasil. Deste modo, o trabalho visa identificar as práticas 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. Para tanto, o trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, a partir a coleta de dados secundários e entrevistas semiestruturadas com cinco micro e pequenas empresas de moda com iniciativas que se relacionam à sustentabilidade e, mais especificamente, à economia circular. O trabalho contribuiu para aproximar a teoria da práxis do mercado. Como conclusão foi possível montar três quadros: práticas circulares identificadas, barreiras para o desenvolvimento do negócio e facilitadores. Neste sentido, foi possível identificar que a principal prática circular é o uso de tecidos orgânicos, reciclados ou de reuso, ademais, em relação ao processo produtivo, percebe-se um foco na otimização dos processos de corte no intuito de diminuir geração de resíduos na produção. Em relação ao principal facilitador, é possível citar a motivação pessoal dos fundadores de gerar transformação no mundo, enquanto a principal barreira enfrentada é a dificuldade de acesso à crédito e relação com instituições financeiras.

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

ABSTRACT

The Circular Economy seeks for a change in the paradigm of linear production system by implementing the use of sustainable inputs, more efficient processes, as well as product design which is capable of increasing product lifespan. Regarding academic literature, Circular Economy is still a new field of study, with more than 90% of the articles on the subject being written in the last decade. Fashion and apparel industry recycle less than 1% of the raw material used to produce new garments. Therefore, this study objective is to understand how circular economy concepts are operationalized in the business models of micro and small fashion companies in Brazil. The research aims to identify circular business models practices, facilitators, and barriers in the Brazilian fashion retail industry. This study was conducted through a qualitative research, using secondary data and semi-structured interviews with five micro and small fashion companies with initiatives focusing on sustainability and, specifically, circular economy. The research contributed to close the gap between theory and market praxis. In conclusion, it was possible to create three frameworks: identified circular practices, facilitators, and barriers. The main practice is the use of organic, recycled, or reused fabrics, in addition, regarding the productive process, the focus is the optimization of cutting fabric process to reduce residue production. The main facilitator is the personal motivation of the founders of promoting change in the world, while the main barrier is the difficulty in accessing credit and the relationship with financial institutions.

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

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diferentes modelos no uso de recursos: da economia linear à	27
Figura 2 - Potencial de ganhos da economia circular	27
Figura 3 - Estrutura 9R	35
Figura 4 - Padrões institucionais e de ecossistema que atuam como barreiras e facilitadores na China, Europa e Estados Unidos	37
Figura 5 - Representação de Business Model proposta por Ostwalder e Pigneur.....	45
Figura 6 - CBM na indústria têxtil e de vestuário	55
Figura 7 - Sistema Empresa A de Produção	64
Figura 8 - Vestido Ciganinha com Bolinha.....	65
Figura 9 - Fleece rePET.....	70
Figura 10 - Mochila Bossa Kayapó Preta.....	76
Figura 11 - Pintura em tecido produzido pelos indígenas	77
Figura 12 - Camiseta “Politizada e com Tempo”	88
Figura 13 - Casaco “Lua Negra”	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Correntes de pensamento identificadas como raízes da Economia Circular.....	29
Quadro 2 - Lista de definições de economia circular	30
Quadro 3 - Facilitadores da Economia Circular na perspectiva organizacional.....	38
Quadro 4 - Barreiras para a Economia Circular na perspectiva organizacional.....	38
Quadro 5 - Definições sobre o construto Business Model	42
Quadro 6 - Padrões de modelo de negócio e suas características.....	46
Quadro 7 - Classificação de modelos de negócio circulares	49
Quadro 8 - Modelo ReSOLVE	50
Quadro 9 - Modelos de Negócio Circulares	50
Quadro 10 - Principais características dos padrões de modelo de negócio circular.....	52
Quadro 11 - Princípios Moda Circular	54
Quadro 12 - Práticas de modelos de negócio de moda circular.....	58
Quadro 13 - Barreiras para implementação da moda circular	59
Quadro 14 - Codificação utilizada na análise de dados.....	61
Quadro 15 - Visão global das entrevistas	62
Quadro 16 - Quadro comparativo práticas economia circular identificadas	96
Quadro 17 - Barreiras identificadas nas entrevistas	97
Quadro 18 - Facilitadores identificados na entrevista	99

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ABTVEX	Associação Brasileira do Varejo Têxtil
BCI	Better Cotton Initiative
BEFW	Brazil Eco Fashion Week
BM	Business Model
CBM	Circular Business Model
EC	Economia Circular
EMF	Ellen MacArthur Foundation
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PET	Poliereftalato De Etileno
SBM	Sustainable Business Models
TBL	Triple Bottom Line
TNT	Tecido Não Tecido
ZDHC	Zero Discharge of Hardous Chemicals

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1. Contexto e relevância do Trabalho.....	21
1.2. Definição do problema	23
1.3. Motivação do trabalho	24
1.4. Estrutura do trabalho	25
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	26
2.1. Economia circular	26
2.2. Modelos de Negócio Circular.....	41
2.3. Indústria de moda	53
3. METODOLOGIA	61
3.1. Coleta e análise de dados	61
4. RESULTADOS.....	63
4.1. Empresa A	63
4.2. Empresa B.....	69
4.3. Empresa C.....	75
4.4. Empresa D	80
4.5. Empresa E.....	86
5. DISCUSSÃO	92
5.1. Empresa A	92
5.2. Empresa B.....	93
5.3. Empresa C.....	93
5.4. Empresa D	94
5.5. Empresa E.....	94
5.6. Quadro comparativo	96
5.7. Barreiras	97
5.8. Facilitadores	99
6. CONCLUSÃO	101
7. BIBLIOGRAFIA	103
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	107
APÊNDICE 2 -DADOS SECUNDÁRIOS.....	110
APÊNDICE 3 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM M DA EMPRESA A	113
APÊNDICE 4 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM RO DA EMPRESA B	124
APÊNDICE 5 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS COM C DA EMPRESA C.....	133
APÊNDICE 6 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM VP DA EMPRESA D.....	156

APÊNDICE 7 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM M E AC DA EMPRESA E

163

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTO E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

Em 2015, todos Estados-Membros das Nações Unidas definiram uma agenda de desenvolvimento sustentável para 2030. Foram definidos os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) detalhando o que os países devem buscar no intuito de combater as mudanças climáticas, preservar oceanos e florestas, reduzir a desigualdade, melhorar a saúde e educação e, ao mesmo tempo, estimular o crescimento econômico (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU), 2020)

Neste sentido, a busca pelo desenvolvimento sustentável dialoga com os conceitos propostos pela Economia Circular (EC), a qual busca por uma mudança de paradigma do sistema de produção linear focando tanto no uso de insumos sustentáveis, processos mais eficientes, bem como valor design de produtos que levem em conta o aumento da sua vida útil.

A EC tem sido foco de políticas públicas, como o Pacote Europeu de Economia Circular (2015) e a Lei de Incentivo à Economia Circular da China (2008) (GEISSDOERFER *et al.*, 2017). Assim, verifica-se um avanço no destaque desta questão frente às agendas governamentais, com aumento de programas e legislações criadas no intuito de estimular as práticas circulares.

Em relação à produção acadêmica, a EC ainda é um campo novo de estudo, com mais de 90% dos artigos desenvolvidos na última década, o que reforça a ideia de ainda ser um campo em construção, tanto no que diz respeito à definição do próprio conceito quanto sobre princípios, prxis, barreiras e (GEISSDOERFER *et al.*, 2017; HOMRICH; GALVÃO, GRAZIELA, ABADIA; CARVALHO, 2018; MERLI; PREZIOSI; ACAMPORA, 2018) Apesar dos esforços para alcançar o desenvolvimento sustentável, a indústria têxtil e de vestuário ainda promove alto impacto socioambiental. Os pontos mais críticos desta indústria é a geração de resíduos que leva a poluição das águas, bem como abusos em relação aos direitos dos trabalhadores. Estes problemas tem se intensificado nas últimas décadas em meio à ascensão dos modelos de *fast fashion*, responsáveis pelo aumento da descartabilidade dos produtos, bem como pela mudança do local produtivo para países em desenvolvimento com leis trabalhistas mais flexíveis e mão de obra mais barata. Neste novo cenário, esta indústria quase dobrou sua produção nos últimos vinte anos graças ao aumento do consumo per capita de roupas promovido pelas marcas de *fast fashion*, as quais tem por características principais os baixos preços e o aumento do número de coleções anuais, indo na contramão dos objetivos de desenvolvimento

sustentável da ONU (JACOMETTI, 2019) (PEDERSEN; GWOZDZ; HVASS, 2018) (RUTTEN, 2017) (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017)(TODESCHINI, 2017).

A realidade deste setor é tal que menos de 1% do material usado para produção de vestuário é reciclado para produção de novas roupas, gerando uma perda de US\$ 100 bilhões em materiais todos os anos. Além disso, o discreto número de países com maiores taxas de coleta para reuso e reciclagem – como a Alemanha – exporta estas peças para países sem infraestrutura, infelizmente, a maioria delas são direcionadas para lixões. Devido a esta realidade da indústria, a rentabilidade dela é colocada em risco caso o *modus operandi* não se renove (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017) (JACOMETTI, 2019).

1.2.DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O setor de vestuários atingiu um faturamento de U\$ 1.7 trilhões em 2017 e tem como previsão um crescimento de 2% até 2022. O setor oferece uma alta disponibilidade de uma grande variedade de produtos de baixa duração acompanhado por um incentivo de aumento constante da demanda dos consumidores. Este processo é sustentado por baixa remuneração, violações de direitos humanos e alto impacto ambiental, a ponto desta indústria ser a segunda mais poluidora do mundo (INSTITUTO C&A, 2019).

Devido à falta de tecnologias adequadas para a reciclagem de resíduos têxteis, apenas 1 % dos materiais usados na fabricação de vestuários são reciclados para produção de novas roupas (JACOMETTI, 2019). Felizmente, percebe-se um aumento da discussão sobre práticas mais sustentáveis na moda com o surgimento de um fórum mundial de lideranças em sustentabilidade do setor, como é o caso da Global Fashion Agenda. – e instituições como a Ellen MacArthur Foundation. Ambas iniciativas têm divulgado a importância da adoção de práticas circulares no setor em seus relatórios (GLOBAL FASHION AGENDA, 2020)(ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017).

Considerando os entraves tecnológicos enfrentados por esta indústria, o estudo dos modelos de negócios apresenta-se como uma saída capaz de sistematizar a criatividade e inovação dos processos, da distribuição, do marketing, da relação com os clientes e da geração de valor que permitem a operacionalização dos conceitos de circularidade (HODGES, 2018).

No Brasil, cerca de 90% das empresas deste setor tem até 30 funcionários e são responsáveis pela geração de 8 milhões de empregos indiretos, sendo considerada a segunda maior empregadora industrial no país. Isso torna-se possível graças ao fato de o território nacional possuir a cadeia de valor completa, da produção à distribuição, composto por mais de 32 mil empresas. Neste cenário, a inovação ainda é vista como um risco, que além de promover custos adicionais não traz geração de valor para os itens comercializados e nem influencia a escolha do consumidor (INSTITUTO C&A, 2019) .

Tendo em vista o apresentado, este trabalho analisa a aplicabilidade dos conceitos de economia circular nos modelos de negócio do setor têxtil e de vestuário no Brasil sob a perspectiva das microempresas do varejo de moda.

1.3. MOTIVAÇÃO DO TRABALHO

A motivação do trabalho pode ser explicada por dois fatores. O primeiro refere-se a escassez de estudos que analise operações circulares para os negócios do setor de varejo de moda. O segundo está relacionado a fatores pessoais. A família do autor tem negócios nesse setor e este fato foi um motivador para que o aluno tivesse interesse em aplicar os conceitos de engenharia de produção, principalmente voltados para operações sustentáveis, aos negócios da família.

Foram também elaborados os seguintes objetivos secundários:

- a) Identificar como os conceitos de circularidade estão presentes nos modelos de negócio de micro e pequenas empresas de varejo de moda;
- b) Entender quais são os facilitadores e barreiras enfrentadas por micro e pequenas empresas na operacionalização dos conceitos de circularidade no setor de varejo de moda;

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em seis capítulos. O primeiro explicita a relevância e contexto da pesquisa, a definição do problema e a motivação de escolha do tema pelo autor.

O segundo capítulo reúne uma revisão da literatura sobre os principais tópicos abordados: economia circular, modelos de negócios circulares e indústria da moda.

No Capítulo 3, é apresentada a metodologia utilizada e os procedimentos de coleta e análise dos dados empíricos coletados por meio de entrevistas. Em seguida, no Capítulo 4 são contextualizadas as quatro empresas analisadas no trabalho, e descritos os resultados das entrevistas e da análise documental.

No quinto capítulo é apresentada a análise dos resultados seguido das considerações finais, limitações da pesquisa e propostas de trabalhos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. ECONOMIA CIRCULAR

A economia circular tem ganhado impulso ao longo da última década, fato evidenciado tanto pelo Pacote Europeu de Economia Circular (2015) quanto a Lei de Incentivo à Economia Circular da China, ambas discussões sobre o tema meio à administração pública (GEISSDOERFER *et al.*, 2017). Ademais, estudos bibliométricos mais recentes indicam um crescimento de 100% no número de artigos publicados sobre o assunto entre 2014 e 2017, de maneira que 90% da produção científica sobre o assunto fora realizada entre 2008 e 2018. (HOMRICH; GALVÃO, GRAZIELA, ABADIA; CARVALHO, 2018)

O termo economia circular foi cunhado pela primeira vez por Pearce & Turner (1990) em um estudo o qual visava analisar as interconexões entre meio ambiente e atividades econômicas, nele, os autores identificaram a possibilidade de implementar um ciclo fechado de fluxo de materiais, no qual o sistema econômico opera a partir do princípio que tudo é um input para o resto dos outros insumos (MERLI; PREZIOSI; ACAMPORA, 2018). Assim, os autores investigaram como recursos naturais influem na economia ao fornecer matéria prima (inputs) para a produção e consumo, ao mesmo tempo que absorvem os outputs destes processos, os quais se apresentam como dejetos, resíduos ou desperdício (GEISSDOERFER *et al.*, 2017).

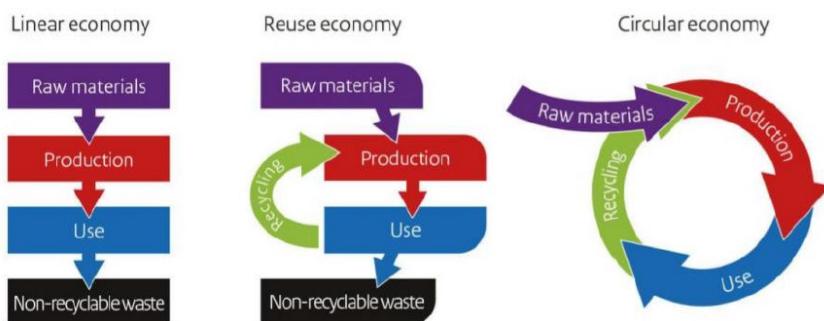
Contudo, Boulding (1966) já apresentava princípios relacionados à Economia Circular ao introduzir conceitos ligados a um sistema produtivo de ciclo fechado no intuito de explicitar o caráter limitante dos recursos naturais frente às atividades econômicas. (MERLI; PREZIOSI; ACAMPORA, 2018). O novo sistema considerando estes princípios fora chamado de *spaceman economy*, no qual os agentes econômicos se adaptam a um sistema cíclico e ecológico capaz de manter uma reprodução contínua de material, em oposição ao sistema de produção linear definido, pelo autor, como *cowboy economy* uma vez que o sistema econômico produtivo vigente relaciona-se às ideias de exploração, comportamento violento e descuido característicos da economia linear. (BOULDING, 1966)

Pela ótica da economia industrial, a economia circular pode ser entendida como um ciclo a ser fechado no intuito de prevenir desperdícios, aumentar a eficiência de recursos e criar empregos locais, neste sentido, esta possui caráter regenerativo e restaurados através de sua intenção e do design aplicado nos processos dela. (GEISSDOERFER *et al.*, 2017).

Assim, Economia Circular pode ser definida como um sistema regenerativo no qual matéria-prima (inputs) utilizada, os resíduos gerados, a emissão de gases e o gasto energético é

minimizado através do desaceleramento (fechamento) do ciclo energético e material. A redefinição dos ciclos é alcançada através de designs de longa duração, manutenção, reparos, reuso e reciclagem. Deste modo, tal abordagem deseja fechar o ciclo de produção a fim de eliminar o input de recursos e o output de vazamentos do sistema através de um uso mais inteligente dos recursos e diminuição dos resíduos e gastos de energia. (GEISSDOERFER *et al.*, 2017).

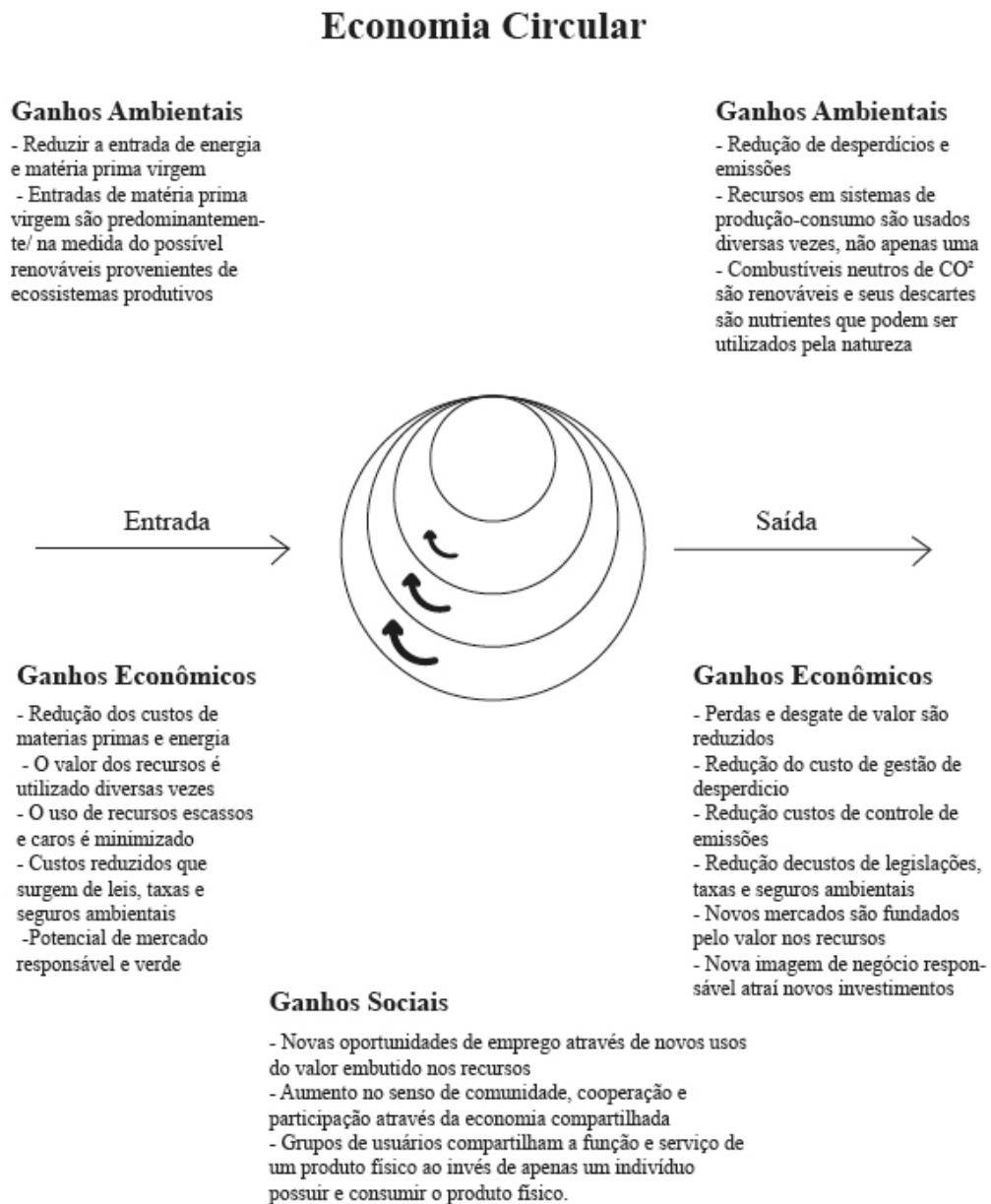
Figura 1 - Diferentes modelos no uso de recursos: da economia linear à



Fonte: (CAMPOS, 2019).

Ainda, o conceito de Economia Circular pode ser encaixado dentro do espectro da sustentabilidade, ao mesmo tempo que abarca um grupo de conceitos pré-existentes e encontra meio de inter-relacioná-los e operacionalizá-los. (MERLI; PREZIOSI; ACAMPORA, 2018). Por isso, é importante realizar a distinção entre ambos: a sustentabilidade é definida como a integração balanceada entre performance econômica, inclusão social e resiliência ambiental em prol das gerações futuras, deste modo, ela pode ser alcançada através de diversas estratégias distintas, dentre elas, a economia circular.

Figura 2 - Potencial de ganhos da economia circular



Fonte: adaptado e traduzido de al et. Korhonen (2018) pelo autor

Dentre os pontos em comum, pode-se citar a ênfase em compromissos inter e intrageracionais motivados por perigos ambientais, compartilham de uma perspectiva global, possuem uma abordagem multidisciplinar visando integrar melhor questões não-econômicas na busca por desenvolvimento, entendem que a cooperação entre os stakeholders como essencial para o desenvolvimento, costumam utilizar o design de sistemas e a inovação em modelos de negócios como meios para alcançar os objetivos de mudança de paradigma, além de reconhecerem a importância do setor privado, regulamentação e incentivos no processo de

transição e consolidação dos novos modelos propostos. Por sua vez, notam-se as seguintes divergências: definição da responsabilidade de implementação e conclusão dos objetivos – na sustentabilidade ela é compartilhada entre membros e instituições da sociedade enquanto recai, na EC, primeiramente sobre governos, reguladores e empresas. Hierarquia horizontal de prioridade dentro do *triple bottom line* (TBL) – *profit, planet, people*- pela Sustentabilidade, enquanto o foco da EC é a dimensão econômica seguida da ambiental com certo descaso em relação à dimensão social(GEISSDOERFER *et al.*, 2017).

Vale ressaltar que o conceito de Economia Circular é dinâmico a ponto de abranger diversos constructos desenvolvidos ao longo das décadas como design regenerativo (Lyle, 1994), economia de performance (Stahel, 2008/ EMF 2013), ‘do berço ao berço’ (“cradle-to-cradle) (Braungart, 2017) ,ecologia industrial (Erkman, 1997 / Graedel & Allenby, 1995), produção limpa (Ghisellini et al., 2016), sistema produto- serviço (Tukker, 2015), ecoeficiência (Haas et al., 2015), Biomimética (Benyus, 2002) entre outros. (HOMRICH; GALVÃO, GRAZIELA, ABADIA; CARVALHO, 2018) (MERLI; PREZIOSI; ACAMPORA, 2018) (GEISSDOERFER *et al.*, 2017) (LAZZERINI, 2020)(GHISELLINI; CIALANI; ULGIATI, 2016). Neste sentido, a definição de Economia Circular pode ser considerada flexível e adaptável meio a diferentes pontos de vista (Quadro 1) - podendo até ser entendida como um conceito guarda-chuva-, qualidade a qual é reforçada pelo fato do meio acadêmico não ter um senso comum sobre esta definição, uma vez que ela possui suas origens em diferentes frentes do conhecimento e ainda ser estudada há pouco tempo (MERLI; PREZIOSI; ACAMPORA, 2018) .

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

Correntes de Pensamento	Definições	Fonte
Cradle-to-cradle	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)

Fonte: (LAZZERINI, 2020)

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

Correntes de Pensamento	Definições	Fonte
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 cílicos 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: (LAZZERINI, 2020)

É possível afirmar que economia circular é um termo com muita tração, portanto, tende a ser usado por diversos stakeholders, deste modo, existem diversas abordagens e definições em relação ao tema, o que pode causar certa divergência em relação a definição do termo (KIRCHHERR; REIKE; HEKKERT, 2017). Apesar dos problemas causados pela abrangência do termo, uma definição mais restritiva poderia não ser proveitosa, dado que o conceito de EC visa construir um novo paradigma socioeconômico capaz de equilibrar crescimento econômico, escassez de recursos e problemas ambientais (MERLI; PREZIOSI; ACAMPORA, 2018).

Quadro 2 - Lista de definições de economia circular (continua)

Fonte	Definições
Birat (2015)	EC é um conceito contemporâneo e popular que descreve como os materiais e recursos deveriam ser manejados no futuro
“Circular Economy in Australia,” (2016)	EC é um modelo alternativo, o qual antecipa e cria caminhos no intuito de permitir que “nutrientes” técnicos e biológicos sejam continuamente reusados, à qualidade constante, reduzindo consideravelmente a dependência na captação de insumos novos

Fonte: adaptado e traduzido de Homrich et al. (2018) pelo autor

Quadro 2 - Lista de definições de economia circular (continuação)

Fonte	Definições
COARA - Commercial Asset Recycling," (2016)	EC é movida pela vontade de utilizar o valor dos produtos que já temos os quais podem ter sido entendidos como resíduos. Contudo, uma transição do modelo tradicional da economia linear, no qual usamos matérias brutas para fabricar produtos, usá-los e descartá-los no momento em que deixarem de ser úteis ou por estarem obsoletos, requer uma alteração no design dos produtos, no processo de manufatura, cadeia logística, bem como na percepção e comportamento dos consumidores
MacArthur (2013)	EC é restauradora e regenerativa através do design, o qual pretende preservar a utilidade e valor dos componentes e materiais a todo instante, diferenciando o ciclo técnico do biológico
Geng and Doberstein (2008)	EC tem o potencial de superar os atuais problemas ambientais e de gestão de recursos enquanto melhora a produtividade dos recursos e a ecoeficiência . EC encoraja a criação de conversas focadas na sociedade, no intuito de reduzir tanto o consumo total quanto a produção de resíduos. EC é entendida, geralmente, como o fechamento do ciclo de fluxo de materiais no sistema econômico. Uma implementação bem sucedida do conceito de economia circular é uma das formas na qual a China consegue "leapfrog" os desgastes ambientais presentes no processo de industrialização das economias
Gregson et al. (2015)	EC emergiu recentemente como um objetivo de políticas públicas meio ao contexto de aumento do preço de insumos e aquecimento global. O intuito é o de se afastar do modelo linear da economia, o qual pode ser resumido como "pegar - fazer - descartar" coma entrada de materiais virgens em uma ponta e saída de resíduos na outra. EC surge para dissociar crescimento econômico do aumento do uso de recursos ao mesmo tempo que promove redução ou minimização de resíduos e desperdícios EC significará escolher entre configurações específicas de insumos e mercado, os quais se diferem em valores morais e não apenas fisicamente ou em "mecanismos técnicos", para reacender o valor dos resíduos materiais, na medida que competem com os recursos globais e mercados de reciclagem.
Haas et al. (2015)	EC é uma estratégia simples, mas convincente, cujo objetivo é reduzir tanto o input de materiais virgens quanto o output de resíduos através do fechamento econômico e ecológico de ciclos dos fluxos de materiais
Hepler (2015)	Um sucessor da prática de "reduzir, reusar e reciclar", tais exemplos não convencionais de reaproveitamento de materiais ajudam a ilustrar a economia circular como mais ambiciosa, mais <i>marketing-friendly</i> , fomentando a reflexão de como os materiais e embalagens podem ser retornados ao ciclo da cadeia de suprimentos.
House of Commons/Environmental Audit Committee (2014)	EC maximiza o uso sustentável e o valor dos recursos, eliminando o desperdício e beneficiando tanto a economia quanto o meio-ambiente. Ele oferece uma alternativa à lógica predominante de que recursos são usados apenas por um propósito e então são descartados. A ideia não é nova, e está associada com o conjunto de conceitos como design "do berço ao berço"/"cradle to cradle" design e "ecologia industrial", os quais foram inspirados em ciclos biológicos e dão ênfase à importância de otimizar o uso de recursos ao longo um sistema. Uma economia circular inclui um conjunto de processos, ou "ciclos", nos quais recursos são repetidamente usados e seus valores mantidos sempre que possível.
Hu et al. (2011)	EC foca na produtividade de recursos e na melhoria de eficiência ecológica de uma maneira compreensível, especialmente na otimização da estrutura industrial de novos desenvolvimentos e aplicações tecnológicos, renovação de equipamentos e na renovação de gestão.
Jiao and Boons, 2014	EC fora definida como um conceito holístico abarcando as atividades de "reduzir, reusar e reciclar" ao longo do processo de produção, circulação e consumo

Fonte: adaptado e traduzido de Homrich et al. (2018) pelo autor

Quadro 2 - Lista de definições de economia circular (conclusão)

Fonte	Definições
Li et al. (2010)	EC tem como objetivo o fechamento do ciclo material e energético em todos os setores industriais no intuito de reduzir o uso de recursos naturais e os impactos ambientais
Lieder and Rashid, 2016	EC é amplamente tratada como uma solução para uma série de problemáticas como geração de resíduos, escassez de recursos e manutenção dos benefícios econômicos
Peters et al. (2007)	do ciclo de vida dos resíduos através de um aumento na eficiência dos recursos
Smol et al. (2015)	Transição para uma economia mais circular requer alterações ao longo da cadeia de valor, desde o design de produto para novos negócios e modelos de mercado, desde novas formas de transformar resíduos em insumos até novos modelos de comportamento dos consumidores
Su et al. (2013)	EC é uma estratégia de desenvolvimento sustentável que busca aprimorar a eficiência de materiais e energias usadas. EC é uma estratégia de desenvolvimento sustentável proposta pelo governo central da China, que busca aprimorar a eficiência de materiais e energias usadas. EC pode ser definida como um tipo de economia com um circuito fechado de fluxos de materiais, a qual é o oposto da economia tradicional linear/aberta. EC foi primeiramente cunhada por dois economistas ambientais britânicos Pearce e Turner (1990). Na Economia de Recursos Naturais e Meio-Ambiente, eles pontuam que a economia linear tradicional foi desenvolvida sem integração com a tendência para reciclagem, o que foi refletido ao tratar o meio-ambiente como um reservatório de resíduos.
Tukker (2015)	EC baseia-se na filosofia de todos saírem ganhando ("win-win"), onde uma economia próspera e um meio ambiente saudável podem coexistir
"The Waste and Resources Action Programme" (2004)	EC é uma alternativa à economia linear tradicional (produção, uso e descartes) no qual mantemos recursos em uso pelo maior tempo possível, extraímos o máximo de valor deles enquanto estão em uso e, em seguida, os recuperamos e regeneramos produtos e materiais ao final de cada vida de serviço
Wei et al. (2014)	CE é um modelo econômico de desenvolvimento para maximizar o uso dos recursos e proteger o meio ambiente. Guiado pela teoria de economia reciclada, gestão de cadeia logística verde, como uma nova noção de gestão e tem tido um papel cada vez mais importante na indústria de manufatura de Guangxi
Wen et al. (2007)	EC e eco indústria são maneiras eficazes de resolver os problemas do desenvolvimento sustentável relacionados a recursos, meio ambiente e economia
Yuan et al. (2008)	EC foi promovida na China como a nova estratégia de desenvolvimento para aliviar a escassez de recursos por meio do aprimoramento da produtividade dos recursos e da eficiência ecológica da produção e do consumismo. EC é uma estratégia política que visa aliviar a escassez de recursos, reduzir a poluição, assim como é essencial encontrar meios eficazes de educar ou treinar pessoas para que elas possam implementar o conceito em seu dia a dia de trabalho e vidas. Em um sistema EC ideal, todos insumos e energia são utilizados de forma eficaz e além disso, os impactos no meio-ambiente vindos do desenvolvimento no ecossistema são reduzidos ao mínimo.
Zhang et al. (2009)	EC pode ser considerada um caminho para o desenvolvimento sustentável onde simbiose industrial em parques eco industriais constituem um importante segmento desta estratégia
Zhu et al. (2010)	Devido à escassez de recursos e degradação ambiental, um novo conceito de desenvolvimento, o qual enfatiza as preocupações ambientais, é chamado de economia circular
Zhu et al. (2011a)	EC promove desenvolvimento econômico constante sem gerações de significativos desafios ambientais e de recursos. Ele defende que o sistema econômico pode e deve operar de acordo com os princípios de ciclos de insumo e energia que sustentam/respeitam sistemas naturais. EC também enfatiza a reciclagem de materiais essenciais e energia, assim como também enfatiza que a capacidade de desperdício de uma entidade deve ser usada como recurso por outra entidade através da sua capacidade organizacional própria.
Nguyen et al. (2014)	EC visa erradicar resíduos e desperdício não só de processos de manufatura, como o gerenciamento enxuto, mas sistematicamente através do ciclo

Fonte: adaptado e traduzido de Homrich et al. (2018) pelo autor

A abrangência e divergência sobre EC pode ser observada através do estudo bibliométrico conduzido por Homrich, no qual foram apresentadas 35 definições distintas em relação à EC e pode ser observado no Quadro 2. Na maioria das definições de EC do no Quadro 2, percebe-se a exclusão do pilar social parte do desenvolvimento sustentável nas definições deste conceito, contudo, os pilares naturais e econômicos são enfatizados em diversos deles. Isto se repete no estudo conduzido por Kirchherr, onde a maioria (80% de 114 definições) das definições de economia circular estudadas desconsideram a dimensão social, algo explicado, parcialmente, pelo fato do foco das implementações do conceito focarem na operacionalização do desenvolvimento sustentável de maneira viável para os negócios e, neste sentido, a equidade social tende a ser inexplorada. Por isso, o impacto da economia circular meio à dimensão social ainda permanece desconhecida. Assim, no intuito de aumentar a eficácia sustentável da EC seria interessante que políticas públicas e esforços compartilhados forçassem uma atenção ao viés social promovido pelo novo projeto de modelo econômico, desta maneira o *triple bottom line* estaria mais integrado às práticas implementadas (KIRCHHERR; REIKE; HEKKERT, 2017) (HOMRICH; GALVÃO, GRAZIELA, ABADIA; CARVALHO, 2018).

Ademais, é interessante perceber que as definições sobre EC também negligenciam a perspectiva do consumidor, de modo que pouco se sabe sobre a vontade deles de participar deste novo modelo de desenvolvimento, algo muito prejudicial considerando que o consumidor é um ponto essencial para viabilização de modelos de negócios circulares (KIRCHHERR; REIKE; HEKKERT, 2017).

A definição de uso mais recorrente, identificada por Kirchherr e Homrich, é a proposta pela Ellen MacArthur Foundation (EMF). Contudo, dado o que fora explicitado, Kircher apresenta uma definição mais completa:

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)

Desde o início, a economia circular apresentou-se como uma alternativa ao modelo neoclássico tanto de um ponto de vista teórico quanto prático, uma vez que considera e reconhece o papel fundamental do meio ambiente, bem como suas interconexões com o sistema

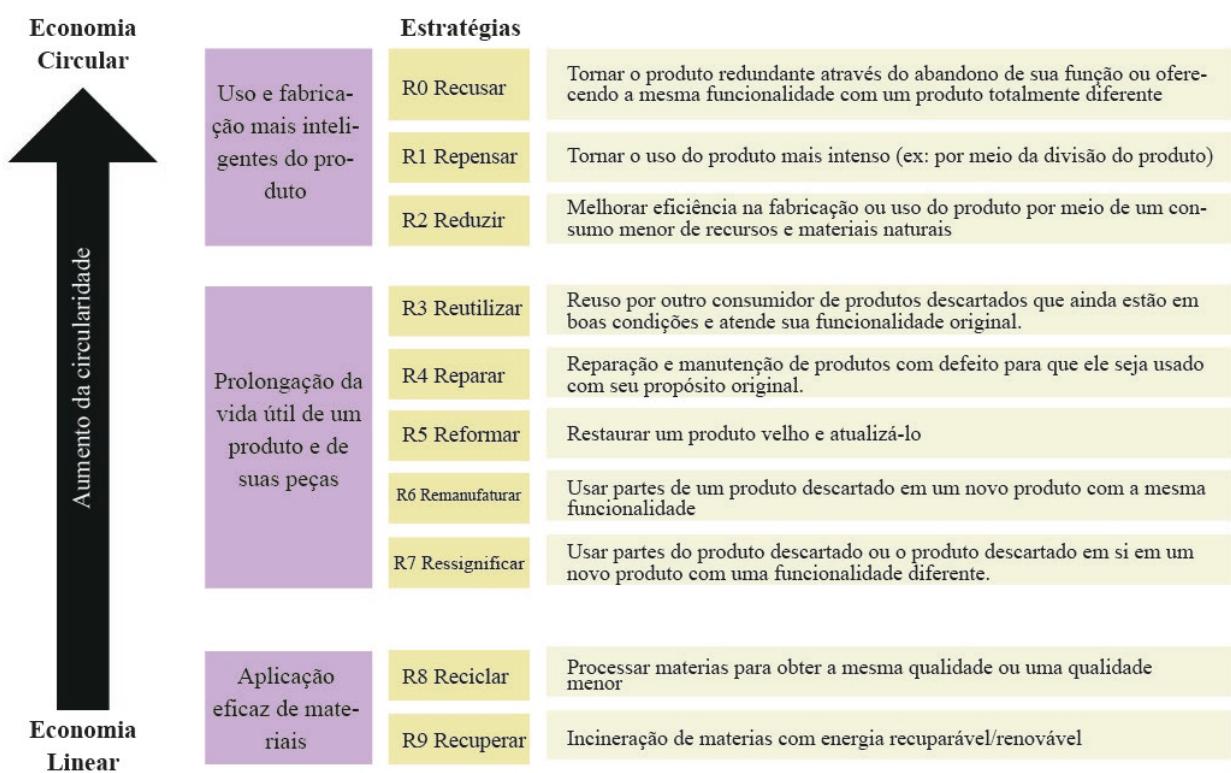
econômico. O meio pelo qual a economia circular propõe alcançarmos novos modelos econômicos é através do design de produtos e processos preocupados em fechar o ciclo material e energético, maximizar o uso de resíduos, diminuir o consumo de materiais virgens e minimizar a eliminação de substâncias tóxicas no meio ambiente. Contudo, uma abordagem de políticas públicas integradas é necessária para ser possível resolver questões ambientais sistemáticas e persistentes e promover a mudança do modelo linear vigente. Neste sentido, encontramos algumas iniciativas públicas ao longo do globo as quais utilizam-se da Estrutura dos 3Rs para criar legislações e incentivos, como é o caso dos Estados Unidos, Coreia do Sul, Japão, Vietnam e da Lei de Incentivo a Economia Circular em 2009 da China, além disso este framework é considerado por alguns autores como um dos caminhos para atingir a EC (MERLI; PREZIOSI; ACAMPORA, 2018) (GHISELLINI; CIALANI; ULGIATI, 2016)(KIRCHHERR; REIKE; HEKKERT, 2017).

A Estrutura dos 3 R, composta pela lógica de redução de inputs, reuso e reciclagem de resíduos, compõe a estrutura conceitual base da EC.(HOMRICH; GALVÃO, GRAZIELA, ABADIA; CARVALHO, 2018) O princípio de Redução foca em minimizar as entradas de energia primária, matéria prima virgem e desperdício através da melhoria da eficiência produtiva e processos de consumo, deste modo, não busca aumentar a ecoeficiência – cujo foco são a dimensão econômica e ambiental do *triple bottom line*- mas melhorar a eficiência do uso dos recursos a qual implica em uma redução do uso de recursos acompanhado da melhoria do bem estar econômico e social (GHISELLINI; CIALANI; ULGIATI, 2016). A maioria das empresas não se interessa em promover a Redução, uma vez que pode implicar em diminuir o consumo e, com ele, o crescimento econômico caso não exista uma transição simultânea *to product as service* como o modelo de negócio dominante (KIRCHHERR; REIKE; HEKKERT, 2017).

Por sua vez, o princípio de Reuso, refere-se a qualquer processo em que produtos ou componentes, os quais não são caracterizados como resíduos, são reutilizados para o mesmo propósito que foram projetados. A difusão deste princípio exige um aumento da demanda dos consumidores por produtos reusados e remanufaturados, ou seja, um design de produtos mais duradouro para sobreviverem a múltiplos ciclos de uso como também um incentivo para que as companhias favoreçam processos de logística reversa e comercialização dos produtos recebidos. Ademais, aumentar a durabilidade dos produtos e, com isso, estender seus ciclos de vida depende de um alinhamento mais refinado com os consumidores, considerando que há, necessariamente, uma mudança cultural no consumo (HOMRICH; GALVÃO, GRAZIELA,

ABADIA; CARVALHO, 2018). Finalmente, o princípio de Reciclar consiste em operações nas quais resíduos são reprocessados para se tornarem novamente produtos ou matéria prima, isto reduz a quantidade de material que deve ser tratado ou dispensado e, por isso, diminui o impacto ambiental, contudo, o foco excessivo neste princípio pode fazer com que a sociedade não se preocupe em diminuir o volume de lixo produzido, uma vez que este poderá ser reaproveitado. (GHISELLINI; CIALANI; ULGIATI, 2016). Apesar da Estrutura 3Rs ser a mais difundida entre os estudos e definições de EC, já existem frameworks mais refinados como a Estrutura dos 9Rs (Figura 3)

Figura 3 - Estrutura 9R



Fonte: adaptado e traduzido de Kirchherr et al 2017 pelo autor

Também é interessante perceber a necessidade de utilizar uma estrutura sistêmica multinível no intuito de viabilizar a implementação da EC de modo mais abrangente, de modo que devem ter iniciativas no âmbito micro (negócios/produtos/serviços), meso (setores e parques industriais) e macro (políticas públicas, planejamento urbano) (KIRCHHERR; REIKE; HEKKERT, 2017). A um nível micro, cujo foco são as mudanças que necessitam ocorrer para aumentar a circularidade meio as empresas e consumidores, a transição para a EC exige a adoção de produção limpa e ecodesign, este considera todos os impactos ambientais e sociais do produto desde a concepção e possui o potencial de favorecer a melhoria do uso de materiais

e outros recursos, por sua vez, a introdução de uma produção limpa promove benefícios econômicos e ambientais para as companhias dado que reduz desperdícios e custos de descarte. A eficácia da implementação da produção limpa ainda é dependente e limitada pela capacidade de autoridades locais de estimular o aumento da responsabilidade das indústrias em melhorarem as performances ambientais, simultaneamente, o engajamento dos consumidores na responsabilidade sustentável também fortalece a pressão por mudança sob os fabricantes (GHISELLINI; CIALANI; ULGIATI, 2016).

Já no nível meso, tem-se a introdução de parques eco industriais, os quais permitem que áreas industriais aumentem sua performance ambiental, o maior número de casos está concentrado na China continental, dentre estes casos percebe-se através destes parques é possível construir uma maior simbiose industrial. Por sua vez, a importância de uma abordagem com foco no ciclo de vida do produto no intuito de ser possível realizar uma avaliação assertiva sobre a performance ambiental dos parques eco industriais, desta forma, toda cadeia de valor é verificada. Vale ressaltar que a viabilidade econômica das simbioses industriais é fator decisivo no sucesso da adoção de novos mecanismos simbióticos e melhorias na performance ambientar dos setores produtivos (GHISELLINI; CIALANI; ULGIATI, 2016) (KIRCHHERR; REIKE; HEKKERT, 2017).

Finalmente, o nível macro explicita a necessidade de ajustar a estrutura industrial e estrutura da economia vigente. Neste sentido, tem-se diferentes exemplos como cidades ecológicas, consumo colaborativo e políticas de resíduos zero, apesar deste ter enfrentado dificuldades em atingir o fechamento do ciclo material e fechar lixões no caso dos Países Baixos. Por outro lado, o distanciamento entre degradação (*decoupling*) de recursos naturais e crescimento econômico teve sucesso tanto na China quanto na Europa para alguns setores, padrões produtivos e materiais, evidenciando que a escala afeta a performance do sistema econômico mais do que afeta o aumento de eficiência.

Como qualquer tipo de mudança, a transição do modelo econômico linear para o circular possui barreiras e facilitadores de implementação nos mais diversos níveis de análise. Um estudo comparativo entre Estados Unidos, China e Europa foi conduzido por Ranta (2018) no intuito de elencar os padrões institucionais e de ecossistema que influem nesta implementação através de uma lente que os dividiu em reguladores, normativo e cultural-cognitivo (Figura Y)(RANTA *et al.*, 2018).

Figura 4 - Padrões institucionais e de ecossistema que atuam como barreiras e facilitadores na China, Europa e Estados Unidos

	Regulador	Normativo	Cultural-cognitivo
Facilitadores institucionais específicos ao ecossistema	China - Histórico mais antigo de regulação específica sobre EC Europa: - Implementação e execução alinhadas com medidas regulatórias direcionais e concretas	China - Produtos normalmente carregam valor por um período de tempo maior, podendo ser reutilizados	China - Recicláveis têm seu valor percebido desde o início, em vez de serem tratados como resíduo Europa - Há muito suporte às atividades de separação de resíduos, o que apoia a reciclagem
Barreiras institucionais específicas ao ecossistemas	China - Baixo nível de regulação e aplicação dela EUA - Ausência de leis nacionais que incentivam a EC	China - Sabe-se que muitos ganham a subsistência através de atividades de reciclagem informais	China - Tradição do setor informal de coletar recicláveis valiosos, e fluxos de resíduos pesados de alimentos EUA - Baixo nível separação de recursos para reciclagem no desperdício residencial
Facilitadores institucionais gerais	Manufatura - Mandatos de responsabilidade do produtor Integrador - Aterro extremamente limitado através de medidas regulatórias	Manufatura - Premiação pelo uso de materiais reciclados Integrador - Serviços de reciclagem são preferência em comparação com práticas de gestão de desperdício	Manufatura - Acionistas pressionam a favor pelo consumo sustentável de recursos em empresas de capital fechado Integrador - Papel central dos integradores no reconhecimento da EC
Barreiras institucionais gerais	Manufatura - Suporte regulatório para fomentar a baixa das atividades de reuso Integrador - Regulação e execução dela inconsistentes na China e nos EUA.	Manufatura - Ausência de indicadores para um apoio concreto para EC além da reciclagem Integrador - Ausência de suporte na reutilização de materiais considerados como desperdício	Manufatura - Clientes preferem novos produtos Integrador - Baixo protagonismo em atividades de reuso e redução

Fonte: adaptado e traduzido de et al. Ranta (2018) pelo autor

Ainda no intuito de avaliar os detratores e impulsionadores da implementação do conceito de EC foram realizados diversos estudos, dentre eles, pode-se citar o conduzido por Govindan e Hasanagic (2018), os quais traçaram sistematicamente uma revisão da literatura além de criarem um framework listando-os a partir das perspectivas: governamental, organizacional, dos fornecedores/consumidores (LAZZERINI, 2020).

Quadro 3 - 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 mandatários 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: (LAZZERINI, 2020)

Quadro 4 - Barreiras para a Economia Circular na perspectiva organizacional (continua)

Barreiras	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. Econômicas: Principais custos iniciais de investimento geral na cadeia de suprimentos ao implementar EC.	“Ter o preço correto. É difícil determinar o custo correto dos recursos”. “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

Fonte: (LAZZERINI, 2020)

Quadro 4 - Barreiras para a Economia Circular na perspectiva organizacional (continuação)

Barreiras	Descrição	Tipo
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
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

Fonte: (LAZZERINI, 2020)

Quadro 4 - Barreiras para a Economia Circular na perspectiva organizacional (conclusão)

Barreiras	Descrição	Tipo
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: (LAZZERINI, 2020)

2.2.MODELOS DE NEGÓCIO CIRCULAR

Durante a década de 90, com a difusão da internet meio o ambiente corporativo, bem como a mudança no paradigma da criação e entrega de valor pelas empresas para seus consumidores e, com isso, a abertura do mercado para novas configurações organizacionais, o tema sobre modelos de negócio começa a surgir. Assim, o início do estudo deste conceito está relacionado ao surgimento de e-business, desenvolvimento de novas tecnologias e formas de se comunicar meio à sociedade da época (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011)(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010a). Neste contexto, Amit e Zott (2001) mapearam as diferentes vertentes de geração de valor meio aos e-business através da análise de 59 negócios virtuais, as quais foram divididas em quatro classificações distintas: eficiência, complementariedade, aprisionamento (*lock-in*) e inovação. Ademais, os autores defendem que nenhuma das estruturas existentes para avaliação da geração de valor da época seriam adequadas para realizar a inspeção sobre o potencial das cadeias de valor do novo mercado virtual, por isso, propõe o constructo do modelo de negócio como ferramenta unificadora para captar múltiplas fontes de geração de valor. Ainda neste estudo, os autores definiram modelo de negócio como: (AMIT; ZOTT, 2001)

Um modelo de negócios descreve o design do conteúdo, da estrutura e da governança de uma transação para criar valor por meio da exploração das oportunidades de negócio "(Amit & Zoot, 2001, p. 493).

Vale ressaltar que o estudo do modelo de negócio ainda é recente no mundo acadêmico, além disso, este constructo pode ser interpretado por perspectivas do conhecimento distintas, então, ainda não há um consenso sobre qual definição deva ser aceita como padrão. Deste modo, as definições cunhadas até então abrem campo fértil para uma diversidade de interpretações e também promovem divergências conceituais, algo esperado de uma ideia tão abrangente com diferentes aplicações como a discutida (Gladwin, Kennelly, & Krause, 1995) abud (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Além disso, um estudo conduzido com 103 artigos científicos sobre o modelos de negócio realizado por Zott et al 2011, mostrou que 37% dele não definiram o conceito (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Por isso, faz-se interessante destacar algumas definições das principais produções acadêmicas sobre o assunto (Quadro 5)

Quadro 5 - Definições sobre o construto Business Model (continua)

Fonte	Conceito
AMIT, R.; ZOTT, C. (2001)	Um modelo de negócios descreve o design do conteúdo, da estrutura e da governança de uma transação para criar valor por meio da exploração das oportunidades de negócio "(p. 493).
BADEN-FULLER, C.; HAEFLIGER, S. (2013)	Um modelo de negócio é definido como um sistema que é capaz de entender as dores e necessidades do cliente, e a partir disso solucioná-las, assim entregando satisfação e gerando valor.
BONACCORSI, A.; GIANNANGELI, S.; ROSSI, C. (2006)	De acordo com nossa definição, modelos de negócios são caracterizados por: (a) da oferta da empresa, (b) a importância relativa do Open Source vs software privado. Com o objetivo de captar evidências do que a empresa oferece, utilizamos questões de múltipla escolha.
CAGNINA, M. R.; POIAN, M. (2009)	<i>Business model</i> como um mecanismo capaz de conectar a tecnologia das empresas com as necessidades de seus clientes ou outros recursos da própria organização
CASADESUS-MASANELLO, R.; RICART, J. E. (2010)	Modelo de negócio refere-se à lógica da firma, o modo como ela opera e como ela gera valores aos acionistas. Um modelo de negócio é...um reflexo da estratégia da firma. (pg. 195)
CHESBROUGH, H. (2010)	O autor não explicita uma definição, mas elenca as principais funções do <i>Business Model</i> , de acordo com um artigo de autoria própria feito anteriormente. <i>Business model</i> como um mecanismo capaz de conectar a tecnologia das empresas com as necessidades de seus clientes ou outros recursos da própria organização
DAHAN, N. M. DOH, J.; OETZEL, J.; NIZIJI, M. (2010)	Não há uma definição consistente de modelo de negócio- porém uma abordagem útil é considerar o conceito como uma representação da lógica básica da firma na tomada de decisões estratégicas e no modo de capturar valor em uma rede de valor
DEMIL, B.; LECOCQ, X. (2010)	O conceito de modelo de negócio em geral refere-se à articulação entre as diferentes áreas de atuação de uma empresa, designadas a produzir uma proposta de valor aos consumidores. Primeiramente: um modelo de negócio sintetiza o modo de criação de valor de um negócio. Em segundo lugar: modelo de negócio é considerado um conceito ou ferramenta para promover mudança e focar em inovação, tanto na organização e quanto no próprio modelo de negócio.
ECKHARDT, J. T.	O conceito de modelo de negócio possui grande valor como estrutura para os praticantes gerarem e testarem teorias sobre como o negócio entrega valor para o consumidor.

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 5 - Definições sobre o construto Business Model (continuação)

Fonte	Conceito
ITAMI, H.; NISHINO, K. (2010)	Apesar do termo "modelo de negócio" ser definido em diferentes maneiras e por diferentes autores, a definição comum é de que um modelo de negócio é composto por dois elementos, o sistema de negócio e um modelo de lucro, por isso o termo modelo de negócio. Um negócio sistematiza o "sistema de trabalho" (o sistema produção/entrega) que uma firma constrói- dentro e além de seus limites- para entregar seus produtos e serviços para seu público alvo.
MAGRETTA, J. (2002)	Histórias que explicam como as empresas funcionam. Um bom modelo de negócios responde às perguntas antigas de Peter Drucker: Quem é o cliente? E o que o cliente valoriza? Ele também responde as perguntas fundamentais que cada gerente deve perguntar: Como podemos ganhar dinheiro neste negócio? Qual é a lógica econômica subjacente que explica como podemos oferecer valor aos clientes a um custo adequado? (p.4).
(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)	Um modelo de negócio descreve racionalmente como uma organização cria, entrega e captura valor
TEECE, D. J. (2010)	"descreve o design ou arquitetura da criação de valor, entrega e mecanismos de captura que são por ele empregados. A essência do modelo de negócios é definir a maneira que a empresa entrega valor aos seus clientes, atrai os clientes para pagar pelo valor e converte esses pagamentos em lucro". (p. 172)
TIMMERS (1998)	"uma arquitetura dos fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis; uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores empresariais; uma descrição das fontes de receitas" (p.2).
WITELL, L.; LÖFGREN, M. (2013)	Um modelo de negócio foi definido como "uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações, e permite expressar a lógica do negócio de uma firma em específico". É uma descrição do valor que a companhia oferece para um ou diversos segmentos de consumidores, e da arquitetura da firma e seus parceiros para criar, divulgar e entregar seu capital de valor e relacionamento, a fim de gerar fluxos de receitas rentáveis e sustentáveis.
WINTER, S. G.; SZULANSKI, G.; HALL, H. (2001)	Um modelo de negócio foi definido como "uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações, e permite expressar a lógica do negócio de uma firma em específico". É uma descrição do valor que a companhia oferece para um ou diversos segmentos de consumidores, e da arquitetura da firma e seus parceiros para criar, divulgar e entregar seu capital de valor e relacionamento, a fim de gerar fluxos de receitas rentáveis e sustentáveis.

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 5 - Definições sobre o construto Business Model (conclusão)

Fonte	Conceito
ZOTT, C.; AMIT, R. (2007)	O modelo de negócio descreve o sistema de atividades interdependentes, que são performadas por uma firma e pelos seus sócios, assim como descreve o mecanismo que dá liga essas atividades umas nas outras

Fonte: elaborado pelo autor

Como boa parte dos trabalhos sobre BM não explicitam a definição utilizadas, no intuito de não incorrer neste erro o estudo usará a abordagem de WITELL (2013) como a referência.

Ainda de acordo com Zott et al. (2011), há quatro grandes focos sobre os quais o tema de modelos de negócio tem estruturados seus estudos: *business model* como uma nova unidade de análise; como o *business model* enfatiza uma abordagem holística para explicar como as empresas estruturam e operacionalizam seus negócios; como o papel das empresas é importante na definição dos diferentes conceitos sobre modelos de negócio que já foram proposto; e como os *business model* procuram explicar não só como valor é capturado, mas também como ele é criado. Os temas citados interconectam-se de modo a promover um fortalecimento do estudo do conceito, além de indicar que uma possível consolidação do conceito esteja ocorrendo, algo benéfico para a realização de pesquisas com base conceitual mais sólida (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Por outro lado, et al Zott (2011) propõe que os conceitos de *business model* tem sido aplicados no intuito de explicar três fenômenos principais: e-business e o uso da tecnologia de informação nas empresas; problemas estratégicos como criação de valor, vantagens competitivas e performance na organização; inovação e gestão tecnológica. Novamente, estas categorias apresentam certa interconexão e não são mutualmente exclusivas entre si.

Um destaque na produção acadêmica sobre modelos de negócio é o livro *Business Model Canvas*, no qual Ostwald e Pigneur introduzem uma das representações mais difundidas de *business model* (Figura 5) ao explicitar os principais componentes do modelo de negócio (VILASBOAS et al., 2015). Nesta, o *business model* é composto de 9 blocos: (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010a).

- **Segmento de mercado:** define os diferentes grupos de pessoas ou organizações para os quais o negócio visa alcançar e servir.

- **Proposta de valor:** descreve o conjunto de produtos e serviços responsáveis por criar valor para um segmento de mercado específico
- **Canais:** descreve como a companhia se comunica e alcança seus segmentos de mercado para entregar a proposta de valor;
- **Relação com o cliente:** descreve os tipos de relação que a empresa estabelece com segmentos de mercado específicos;
- **Fontes de receita:** representa a receita gerada pela empresa a partir de cada segmento de mercado;
- **Recursos chave:** descreve os ativos mais importantes para garantir que o modelo de negócio funcione;
- **Atividades chave:** descreve as atividades que devem ser exercidas para que o modelo de negócio funcione;
- **Parcerias chave:** descreve a rede de fornecedores e parceiros que permite o funcionamento do modelo de negócios;
- **Estrutura de custos:** elenca os custos decorrentes da operação do modelo de negócios;

Figura 5 - Representação de Business Model proposta por Osterwalder e Pigneur



Fonte:(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010b)

Além disso, os autores dividem os 9 blocos em quatro macro dimensões distintas: interface com o cliente (segmentação de mercado, canais, relacionamento com cliente), produto (proposta de valor), infraestrutura gerencial (atividades chave, recursos chave e parceiros chave) e aspectos financeiros (estrutura de custos, fontes de receita) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010b). É importante ressaltar que um modelo de negócio diferenciado, ou seja, de difícil replicação por terceiros, também precisa ser eficaz e efetivo para o estabelecimento e consolidação de vantagens competitivas pela empresa. Para tanto, é necessário que os diferentes elementos dele se inter-relacionem de modo a criar um sistema único, portanto, o modelo de negócio não se limita a ser uma maneira lógica de pensar os empreendimentos, mas também procura compreender melhor a essência do negócio e, com isso, esclarecer questões sobre o comportamento do mercado, competição, inovação e estratégia (TEECE, 2010).

Ainda neste livro, Ostwalder e Pigneur (2010) elencam cinco padrões de modelos de negócio (Quadro 6): *bundle* e *unbundled*, cauda longa, plataforma multifacetária, modelo gratuito e modelo aberto. De modo que um modelo de negócio pode agrupar características de mais de um deles.

Quadro 6 - Padrões de modelo de negócio e suas características (continua)

	<i>Unbundling</i>	Cauda Longa	Plataforma Multifacetária	Gratuito	Aberto
Contexto	Um modelo integrado que combina infraestrutura, gerenciamento, inovação de produto e relacionamento com o cliente na mesma macroestrutura organizacional	A proposta de valor foca somente nos clientes mais lucrativos	Uma proposta de valor foca em apenas um segmento de mercado.	Uma proposta de valor de alto valor e alto custo é oferecida apenas a consumidores pagantes.	Recursos de Pesquisa e Desenvolvimento e de Atividades Chave concentrados internamente: - Ideias inventadas apenas internamente - Resultados explorados apenas internamente

Fonte: traduzido e adaptado et al Ostwalder (2010) pelo autor

Quadro 6 - Padrões de modelo de negócio e suas características (conclusão)

	<i>Unbundling</i>	Cauda Longa	Plataforma Multifacetária	Gratuito	Aberto
Desafios	Custos são muito altos. Diversas culturas organizacionais conflitantes estão presente em uma mesma companhia, trazendo <i>trade-offs</i> indesejados	Focar segmentos de mercado menos lucrativos com propostas de valor específicas é muito custoso	A companhia não consegue atrair novos consumidores os quais se interessam por ter acesso a base de clientes da empresa.	O alto preço afasta os consumidores	Pesquisa e Desenvolvimento custosos e/ou produtividade está em baixa.
Solução	O negócio deve ser separado em três modelos complementares lidando com: - Gestão da infraestrutura - Inovação em produto - Relação com o cliente	A proposta de valor nova/adicional foca atingir segmentos de mercados os quais são historicamente menos lucrativos, nichos de mercado – quando agregados tornam-se rentáveis	Uma proposta de valor a qual dá acesso ao segmento de mercado da companhia é adicionada	Diversas propostas de valor são oferecidas a diferentes segmentos de mercado com diferentes formas de geração de receita (fonte de receita), com uma delas sendo gratuita ou com preço bem baixo	Atividades e recursos internos de P&D são alavancados pela utilização de parceiros externos. Os resultados P&D interno são transformados em proposta de valor e oferecidos a segmentos de mercado
Racional	Melhorias no sistema de gestão e TI permitem a divisão e coordenação das diferentes frentes do negócio a um custo mais baixo e, assim, eliminando <i>trade-off</i> indesejáveis	Melhorias no sistema de gestão e TI permitem que propostas de valor sob medida sejam entregues para muitos clientes a baixo custo	Um intermediário opera uma plataforma entre dois ou mais segmentos de mercado e adiciona fontes de receita ao modelo inicial.	O segmento de cliente não pagante é subsidiado pelos pagantes no intuito de atrair o maior número de usuários.	Adquirir P&D de fontes externas pode ser menos custoso, resultar em um processo mais rápido para lançamento no mercado. Inovações inexploradas tem o potencial de trazer mais receita quando vendidas externamente.
Exemplo	Private Banking Mobile Telco	Indústria editorial LEGO	Google Apple Nitendo .	Propaganda Flickrs Open Source Red Hat Skype Gillette	P&G GlaxoSmithKlin e Innocentive

Fonte: traduzido e adaptado et al Ostwalder (2010) pelo autor

Ademais, o modelo de negócio é um dos meios pelo qual é possível operacionalizar novos constructos como o desenvolvimento sustentável, além da inovação dele ser uma peça chave na difusão da sustentabilidade no meio industrial(LÜDEKE- FREUND, 2010; MORIOKA *et al.*, 2017) Assim, o *business model* aparece como solução para o desafio a ser enfrentado na consolidação de um ecodesenvolvimento, o qual relaciona-se ao processo de design para criar novas soluções, as quais consideram o ciclo de vida do processo como um todo e as redes que este forma com o meio ambiente e a realidade econômico na qual está inserido(GHISELLINI; CIALANI; ULGIATI, 2016). O diferencial entre um *business model* convencional e um sustentável está em sua preocupação com as dimensões do *triple bottle line*., por isso, também visam gerar soluções com criação de valor adicional monetário e não-monetário através da gestão de múltiplos stakeholders e com uma perspectiva de longo prazo(GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

Dentre alguns arquétipos de modelo de negócio sustentável, pode-se citar aqueles que focam em: maximizar a eficiência material e energética; criar valor a partir de resíduos; promover uma redução no impacto ambiental e aumentar a resiliência dos negócios através da implementação de processos renováveis; entregar funcionalidade em vez de posse de bens; adotar um papel de cuidado com stakeholders; encorajar a redução de produção e consumo; ressignificar o propósito dos negócios para um focado na sociedade e meio ambiente; desenvolver soluções sustentáveis em larga escala (BOCKEN *et al.*, 2014).

Ainda, dentro do estudo de modelos de negócio sustentáveis (*sustainable business models* – SBM) há uma lacuna na discussão sobre eles meio ao tema de economia circular, tal diagnóstico é reforçado por apenas 11% das definições de Beek (abud Kirchherr et al 2017) abordarem modelos de negócios nas definições de economia circular, além disso, ainda há poucos estudos que explicitam como os conceitos de EC são incorporados em modelos de negócio (GHISELLINI; CIALANI; ULGIATI, 2016; MERLI; PREZIOSI; ACAMPORA, 2018). É importante pontuar que as pesquisas de implementação de EC ainda estão amplamente focadas em ideias e ecologia industrial de analisar os benefícios em termos físicos em vez de concentra-se no fluxo monetário. Observa-se que poucos estudos se preocupam em analisar os aspectos econômicos da Economia Circular ou o framework econômico teórico por trás dele, mas tendem a focar na análise de performances físicas referentes ao uso de materiais,

subprodutos energéticos, padrões de simbiose industrial e indicadores de aproveitamento de recursos (GHISELLINI; CIALANI; ULGIATI, 2016).

Bocken et al. (2016) classifica os principais padrões dos modelos de negócio circulares (*circular business model – CBM*), estes são divididos em dois grandes grupos: aqueles que visam desacelerar o ciclo de recursos e os de fechamento deste ciclo. Enquanto a primeira categoria foca em utilizar o *design* para desenvolver produtos com maior ciclo de vida, possibilidade de reutilização e remanufatura, a segunda pretende criar valor a partir de resíduos (BOCKEN *et al.*, 2016).

Quadro 7 - Classificação de modelos de negócio circulares

Proposta	Categoria	Descrição
Desacelerar o Ciclo	Modelo de acesso e desempenho	Satisfazer necessidades de clientes sem a propriedade física do produto.
	Extensão do valor do produto	Explorar valor residual dos produtos através de práticas de remanufatura
	Modelo clássico de longa duração	Desenvolvimento produtos com vida útil longa através de design voltado à durabilidade e reparo.
	Incentivo à suficiência	Reducir o consumo dos usuários através da extensão da vida do produto para o usuário final por meio de durabilidade, atualização, reparo e garantias.
Fchar o ciclo	Extensão do valor do recurso	Exploração do valor residual do produto através da transformação do resíduo num recurso de valor.
	Simbiose Industrial	Resíduos dos processos industriais tornam-se insumos para outra indústria.

Fonte: adaptado e traduzido et al Bocken (2016) pelo autor

É importante ressaltar que a abordagem do *triple bottom line* não é suficiente para modelos de negócio sustentáveis e circulares, uma vez que existem outros fatores relevantes no desempenho destes meio ao ambiente econômico que devem ser garantidos : perspectiva de longo prazo, gestão ativa e cooperativa de stakeholders e ter objetivos econômicos, sociais e ambientais bem estabelecidos (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

Outra abordagem em relação a CBM é a proposta do modelo ReSOLVE elaborada pela Ellen MacArthur Foundation, o qual foca em práticas de produção limpa e, por isso, tem um maior foco no gerenciamento e agregação de valor dos resíduos produtivos bem como extensão do valor dos produtos, de modo que a inovação sobre a entrega de valor aos clientes é negligenciada (LEWANDOWSKI, 2016; MERLI; PREZIOSI; ACAMPORA, 2018). Este modelo transfere princípios da economia circular para ações que podem ser aplicadas por empresas focadas na circularidade (MERLI; PREZIOSI; ACAMPORA, 2018).

Quadro 8 - Modelo ReSOLVE

Categoria Analítica	Descrição
Regenerar	Mudar para energia e materiais renováveis; Recuperar, reter e restaurar a integridade dos ecossistemas; Retornar recursos biológicos recuperados para a biosfera.
Compartilhar	Compartilhar produtos entre usuários; Reutilizar / Comprar produtos de segunda mão; Prolongar a vida através da manutenção, <i>design</i> de durabilidade, atualização
Otimizar	Aumentar a eficiência do produto; Remover o desperdício da produção e da cadeia de fornecedores; Desenvolver análise de <i>big data</i> , automação, sensores e direção remoto.
Ciclos	Remanufaturar produtos e componentes; Reciclar materiais; Extrair compostos bioquímicos de resíduos orgânicos.
Virtualizar	Desmaterializar diretamente ou indiretamente
Trocá	Substituir artigos não renováveis por avançados; Aplicar novas tecnologias; Escolher novos produtos/serviços

Fonte: adaptado e traduzido de EMF (2015) pelo autor

Ainda, diferentes autores abordaram as mesmas estratégias de CBM conforme observamos no Quadro 9.

Quadro 9 - Modelos de Negócio Circulares (continua)

Categoria	Descrição	Exemplos	Autores
Suprimentos circulares	Baseado no fornecimento integral de recursos biodegradáveis, renováveis ou recicláveis responsáveis por sustentar o sistema circular de produção e consumo, assim, o valor é gerado e capturado através da possibilidade de um fluxo de materiais em cadeias de valor diferentes. Ainda, este modelo visa a redução do desperdício e ineficiências produtivas através do fechamento do ciclo produtivo.	Royal DSM Fairphone	(ROSA; SASSANELLI; TERZI, 2019);(NUSSHOLZ, 2018);(DE ANGELIS; HOWARD; MIEMCZYK, 2018);(SCHEEL, 2016);(RATTALINO, 2018);(LACY <i>et al.</i> , 2014)

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 9 - Modelos de Negócio Circulares (conclusão)

Categoria	Descrição	Exemplos	Autores
Recuperação de recursos	Este modelo se utiliza de novas tecnologias para recuperar o valor dos outputs produtivos a um nível equivalente ou superior do estado original, assim, a manutenção deste valor permite que outras linhas produtivas sejam alimentadas ao transformar resíduos em valor através de processos de reciclagem e upcycling. Dentre as principais práticas temos cradle to cradle, simbiose industrial e integração da reciclagem de ciclos fechados. Através deste modelo, é possível minimizar o vazamento material e maximizar o valor econômico dos fluxos de retorno dos produtos	Kroger Fariphone	(PAN <i>et al.</i> , 2015);(SCHEEL, 2016);(RATTALINO, 2018); (LACY <i>et al.</i> , 2014)
Extensão da vida útil do produto	Este modelo se utiliza de novas tecnologias para recuperar o valor dos outputs produtivos a um nível equivalente ou superior do estado original, assim, a manutenção deste valor permite que outras linhas produtivas sejam alimentadas ao transformar resíduos em valor através de processos de reciclagem e upcycling. Dentre as principais práticas temos cradle to cradle, simbiose industrial e integração da reciclagem de ciclos fechados. Através deste modelo, é possível minimizar o vazamento material e maximizar o valor econômico dos fluxos de retorno dos produtos	Projeto Ara do Google Fairphone	(NUSSHOLZ, 2018);(WHALEN, 2019);(RATTALINO, 2018);(LACY <i>et al.</i> , 2014)
Plataformas de compartilhamento	Promove colaborações entre usuários de produtos ou empresas através de plataformas de modo que estes compartilhem uso, posse ou acesso aos produtos. Esta proposta facilita o compartilhamento de capacidades antes subutilizadas, aumentando a criação de valor para o usuário. As empresas cujos produtos têm baixa taxa de utilização se beneficiam deste modelo.	Lyft Uber	(FRENKEN, 2017);(PRENDEVILLE; BOCKEN, 2017);(LACY <i>et al.</i> , 2014);(GHISELLINI; CIALANI; ULGIATI, 2016);(ADAM <i>et al.</i> , 2017)
Produto como serviço	Mostra-se como alternativa à lógica de compra e posse. Deste modo, os produtos são usados por diferentes usuários através de um aluguel ou tarifa de uso. Nesta abordagem, o aumento do ciclo de vida, compartilhamento e usabilidade não promoveriam uma canibalização, mas se torna o meio pelo qual é possível gerar receita e reduzir custos.	Michelin	(HEYES <i>et al.</i> , 2018);(ROMERO; ROSSI, 2017);(YANG <i>et al.</i> , 2018);(LACY <i>et al.</i> , 2014)

No intuito de auxiliar na consolidação da caracterização de CBM, Lüdecke(2019) desenvolve uma análise de 26 modelos já apresentados ao longo da literatura da EC, no intuito de esclarecer quais as principais características específicas de cada dimensão deles. O resultado desta análise permitiu a definição de seis padrões: reparo e manutenção; reuso e redistribuição,

remodelação e remanufatura; reciclagem; reproposição de cascata; matéria-prima orgânica (Quadro 10) (LÜDEKE-FREUND; GOLD; BOCKEN, 2019).

Quadro 10 - Principais características dos padrões de modelo de negócio circular

Padrão	Descrição
“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: traduzido de Lüdeke-Freund, Gold e Bocken(2018) por Lazzerini(2020)

2.3.INDÚSTRIA DE MODA

Mesmo com a evolução da indústria da moda de uma produção artesanal para a produção em massa , o processo produtivo deste setor sofreu poucas alterações., A globalização e novas tecnologias de comunicação permitem que seja possível uma descentralização da cadeia de suprimentos com a participação de diversos agentes globais, como o uso de matérias menos duráveis, uma alteração dos locais de produção para países com custos mais baratos com legislação trabalhista e ambiental mais flexíveis (KOZLOWSKI; BARDECKI; SEARCY, 2014; NIINIMÄKI; HASSI, 2011; WATERS, 2010).

Neste sentido, o desenvolvimento tecnológico foca em aumentar a eficiência produtiva, o que proporciona uma maior velocidade e redução de custos de produção (PEDERSEN; GWOZDZ; HVASS, 2018) . Por outro lado, outras dimensões, como a sustentabilidade e responsabilidade corporativa, ficam à margem do planejamento destas empresas (NIINIMÄKI; HASSI, 2011)

Este novo paradigma de mercado, representado pelo modelo de *fast fashion*, faz com que as marcas tenham flexibilidade e rapidez para se adaptarem às novas tendências e demandas, ao mesmo tempo que os preços mais acessíveis possibilitam um aumento do consumo (CHRISTOPHER; LOWSON; PECK, 2004; NIINIMÄKI; HASSI, 2011). Tal fato pode ser comprovado pelo aumento do número de coleções anuais, as quais antes se limitavam ao número de estações do ano e agora possuem um maior número (TYLER, D.; HEELEY, J.; BHAMRA, 2006).

Em 2013, um prédio de três andares desabou no Rana Plaza em Bangladesh onde funcionava uma fábrica de tecidos que desrespeitava normas básicas de segurança do país e, por isso, causou a morte de 1.135 pessoas. Dentre os principais clientes deste local estavam Primark (Reino Unido), Joe Fresh (Canada) e Benetton (Itália), todas marcas reconhecidas por seu modelo de fast fashion (BBC NEWS, 2013; DW BRASIL, 2018; FORBES, 2014). O incidente foi um marco importante para o aumento da discussão sobre a responsabilidade das cadeias produtivas da indústria, impulsionado inclusive por nomes importantes da indústria como a estilista e ativista Vivienne Westwood, a qual tomou frente do movimento de sustentabilidade na moda ao criar coleções que abordam temas como mudança climática. Além disso, a estilista intensificou os processos internos de sua marca considerando o *triple bottom line* e vem popularizando o novo paradigma de “*buy less, choose well, make it last*” (compre menos, escolha bem, faça durar (FORBES, 2014; NUMERO, 2019; THE GUARDIAN, 2014) .

No entanto, menos de 1% de todos os materiais utilizados na produção de roupas são reciclados e reincorporados no ciclo produtivo da indústria. Além disso, a produção de roupas dobrou entre 2000 e 2015, enquanto a utilização sofreu uma queda de 36% neste mesmo período ao redor do globo. Vale ressaltar que este aumento na fabricação tem sido pautado na utilização de recursos não renováveis, uma linha de produção linear e uma baixa taxa de reciclagem dos resíduos e tem sido o maior causador do aumento de plásticos nos oceanos (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017)

Neste contexto, modelos de negócio circulares apresentam-se como possível solução para as problemáticas enfrentadas pelo setor, uma vez que visam promover um desenvolvimento mais sustentável, considerando o âmbito econômico, ambiental e social. No ano de 2014, o termo “moda circular” (circular fashion) foi cunhado por Anna Brismar – dona da consultoria sueca *Green Strategy* – e pelo time de sustentabilidade da H&M em Estocolmo. De acordo com Brismar, este conceito pode ser definido como (GREEN STRATEGY, 2017):

“Moda circular pode ser definida como roupas, sapatos ou acessórios que tem seu processo de design, abastecimento, produção e com a intenção de serem usados e circularem de modo responsável e eficiente na sociedade pelo maior tempo possível, com o máximo de valor, para a seguir retornarem com segurança para a biosfera quando não tiverem mais utilidade aos humanos” (Anna Brismar, Green Strategy, 2017)

Ainda, a *Green Strategy* listou 16 princípios da moda circular, a partir dos conceitos característicos da economia circular conforme o observamos o Quadro 11 (GREEN STRATEGY, 2017).

Quadro 11 - Princípios Moda Circular (continua)

Fase do Produto	Princípios
Design	Design com propósito
	Design para ser biodegradável
	Design para ter longevidade
	Design para eficiência de recursos
	Design para possibilitar a reciclagem
Abastecimento e produção	Faça mais local
	Sem toxicidade
	Com eficiência
	Use renováveis
	Com ética

Fonte: elaborado pelo autor

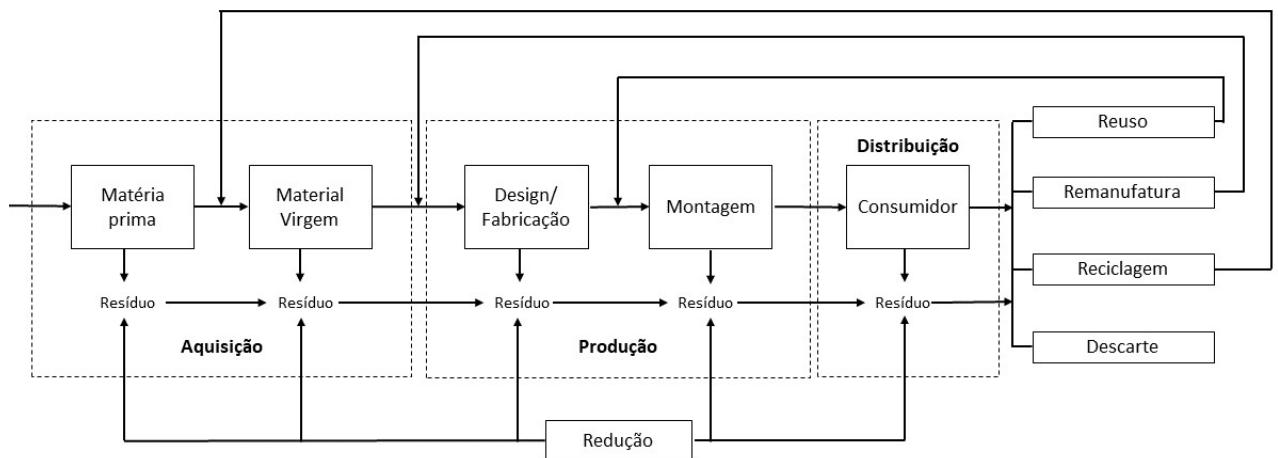
Quadro 11 - Princípios Moda Circular (conclusão)

Serviço	Forneça serviços que apoiem a longa duração
Uso do cliente	Reuse, recicle ou composte todos os restos
	Colabore bastante e de forma abrangente
	Use, lave e repare com cuidado
	Alugue, pegue emprestado, troque, reforme ou compre usado em vez de comprar produto novo
	Compre focando na qualidade e não quantidade

Fonte: elaborado pelo autor

O framework aplicado pela indústria têxtil e de vestuário referente ao esquema circular pode ser observado na Figura 6. Nela, fica claro a abrangência de toda cadeia produtiva e de distribuição, além da importância do processo de design e a participação dos clientes para possibilitar o fechamento do ciclo (JIA *et al.*, 2020).

Figura 6 - CBM na indústria têxtil e de vestuário



Fonte: traduzido pelo autor de Sarkis (1995) abud (JIA *et al.*, 2020)

A transição de um modelo linear para um circular pode ser implementada através de diferentes abordagens: a China adotou uma política *top-down* através de estratégias políticas nacionais (ZHIJUN; NAILING, 2007), já na Europa percebe-se uma implementação *bottom-up*, em que a circularidade se estabelece a partir de ONGs, sociedade civil e organizações ambientais a partir da busca por soluções a nível dos produtos (GHISELLINI; CIALANI; ULGIATI, 2016). Mishra (2020) propõe que a transição seja realizada através de uma abordagem multinível nos níveis: discreto, agregador e periférico. O primeiro refere-se aos stakeholders atuantes na cadeia de valor que devem ter uma visão compartilhada sobre as

características do modelo atual para desenvolverem os objetivos estratégicos compartilhados no intuito de introduzir ou reforçar a circularidade (MISHRA; JAIN; MALHOTRA, 2020).

Já no nível agregador, tem-se uma interação entre diferentes empresas da moda e indústrias relacionadas como fornecedores, companhias de reciclagem, instituições de pesquisa e organizações não governamentais (ONGs). Neste patamar, os participantes devem gerar e fornecer conhecimento sobre sustentabilidade no setor em questão, influenciar os consumidores por meio de campanhas e incentivar cooperações *cross-industry*, além de criar soluções para os problemas ambientais da indústria. Por sua vez, o nível periférico é mais abrangente ao incluir sistemas socioculturais, legais, tecnológicos e ambientais que influem nas ações dos outros dois níveis (GHISELLINI; CIALANI; ULGIATI, 2016; MISHRA; JAIN; MALHOTRA, 2020).

Já são identificadas tendências de inovação que irão afetar a indústria da moda nos próximos anos que se relacionam com modelos de negócio circulares. Elas são (DAŇO, F., DRÁBIK, P., HANULÁKOVÁ, 2020):

- Digitalização dos produtos, do processo de design, manufatura, distribuição, venda, interação com os clientes, fábricas, locais de trabalho e cadeia de mantimentos
- Sustentabilidade, circularidade e eficiência de recursos dos materiais, processos e operações do negócio. Esta tendência requer cadeias de mantimento transparentes que respeitem os parâmetros ambientais, sociais e de saúde.
- Novos modelos de negócio e de consumo baseados no compartilhamento da produtividade de recursos e produtos, servitização, modelos de assinatura, todos indo na direção da economia compartilhada e colaborativa, modelo de revenda ou reuso,

Em relação a outros facilitadores desta transição de paradigma também é possível citar:

- empresas de porte médio-pequeno liderando a transição (DAŇO, F., DRÁBIK, P., HANULÁKOVÁ, 2020) ;
- Novas dinâmicas do setor: aumento do desenvolvimento tecnológico, criação de novas legislações e maior interesse dos consumidores por produtos circulares (DAŇO, F., DRÁBIK, P., HANULÁKOVÁ, 2020) ;
- Pressão dos competidores para tornar-se mais sustentável (JIA *et al.*, 2020) ;
- Assistência financeira e econômica de longo prazo para implementação da transição fornecida pelos governos (JIA *et al.*, 2020; KI; CHONG; HA-BROOKSHIRE, 2020) ;

- Programas e intervenções governamentais e novas legislações referentes ao desenvolvimento sustentável e processos de reciclagem (JIA *et al.*, 2020; KI; CHONG; HA-BROOKSHIRE, 2020);
- Aumento da consciência dos consumidores sobre a importância de processos sustentáveis, os quais podem inclusive pressionar os governos a atuar nesta frente (JIA *et al.*, 2020; KI; CHONG; HA-BROOKSHIRE, 2020);
- Aumento da cooperação entre stakeholders internos através do suporte dos altos cargos das empresas (KI; CHONG; HA-BROOKSHIRE, 2020);
- Disseminação das informações e diretrizes sobre como implementar a moda circular (KI; CHONG; HA-BROOKSHIRE, 2020);

Por outro lado, no intuito de ajudar na transição de paradigma é importante recorrermos a exemplos de negócios de moda circular, Rathinamoorthy(2019) listou alguns modelos deles: modelo de aluguel/assinatura, modelo de revenda ou reuso e modelo de reciclagem. O primeiro admite que os consumidores deixaram de usar peças que possuem, por isso, o modelo de assinatura mensal oferece ao cliente algumas alternativas a partir do pagamento de uma taxa mensal; o modelo de aluguel a curto prazo, caracterizado pelo oferecimento de vestuário para ocasiões especiais ao dar acesso a produtos de alta qualidade por valores acessíveis; modelo de venda de produtos duráveis, os quais não tem uma sazonalidade como roupas formais, de trabalho ou uniformes, de modo a manter o estado (cor, textura e estrutura) do produto pelo maior tempo possível, uma vez que eles tendem a ser descartados mediante algum desgaste (RATHINAMOORTHY, 2019).

Ademais, há os modelos de revenda ou reuso, que se beneficiam da durabilidade das peças ao promoverem o aumento do ciclo de vida das peças. As roupas devem ser mais atrativas para os consumidores, ter um preço acessível e alinhar-se com as tendências.

Em relação ao reuso, este pode se dar tanto de forma primária – usando a peça para o mesmo propósito, garantindo que não ocorra degradação no valor – ou então secundária – utilização em propósitos diferentes dos originais. Este tipo de modelo traz o maior benefício ambiental, dado que não há demanda por novos recursos nem emissão de novos poluentes (RATHINAMOORTHY, 2019) .

Finalmente, existem os modelos de reciclagem, que tem problemas de custo e qualidade devido a barreiras tecnológicas na capacidade de separação de fibras naturais das sintéticas. Geralmente, os materiais reciclados a partir de roupas tornam-se produtos de menor valor

agregado como panos de limpeza e materiais de enchimento, além disso, não há um grande aumento no ciclo de vida destes materiais. Por isso, durante o processo de desenvolvimento dos tecidos e fibras é necessário levar estas dificuldades em consideração no intuito de facilitar a reciclagem futura (RATHINAMOORTHY, 2019).

Além disso, foram realizadas revisões sistemáticas da literatura com as práticas mais comuns em relação a estes CBM conforme apresentado por KI (2020) (Quadro 12).

Quadro 12 - Práticas de modelos de negócio de moda circular

Práticas	Descrição	Exemplos
Fechamento do ciclo produtivo	Reciclagem de ciclo fechado, processo em que insumos e produtos indesejados são coletados, reciclados e reutilizados para a fabricação do produto de qual eles se originaram, deste modo, cria-se um fluxo circular dos recursos	Reciclagem para a fabricação do mesmo tipo de produto
	Reciclagem de ciclo aberto, qualquer e processo de reciclagem no qual os materiais são utilizados para propósitos distintos dos originais.	Práticas de <i>upcycling</i> e <i>downcycling</i> para diferentes tipos de produto (exemplo: reciclar fibras de garrafas de poliéster em fibra têxtil de poliéster)
Desaceleração dos ciclos de recursos	Práticas circulares que estendem o período de utilização dos produtos por meio do design e produção de bens e serviços duráveis, contribuindo para o desaceleração do fluxo de recursos	Design de produtos duráveis Remendo de roupas Doação de peças de segunda mão ou usadas.
Diminuição do uso de recursos	Práticas relacionadas ao aumento da eficiência de recursos através da utilização de menos insumo por produto	Troca de fibras animais por alternativas que reduzem o consumo de energia e água na produção Diminuição do desperdício de tecido com padrões de corte mais eficientes.

Fonte: adaptado pelo autor de (KI; CHONG; HA-BROOKSHIRE, 2020)

Por sua vez, algumas barreiras na transição do modelo linear para o circular neste setor podem ser observadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Barreiras para implementação da moda circular (continua)

Barreira	Definição	Exemplo	Autores
Tecnológica	<p>Falta de sistemas tecnológicos e de gestão de recursos.</p> <p>Falta de disponibilidade em todas as etapas do processo produtivo de tecnologias adequadas para garantir a circularidade.</p> <p>Ausência na gestão do conhecimento referente a habilidades e treinamento racional entre diferentes players ao longo da cadeia de mantimento.</p>	<p>Ausência de tecnologia capaz de realizar a separação das fibras de tecido.</p> <p>Ausência de espaços adequados para realizar a coleta de resíduo têxtil.</p> <p>Baixa acessibilidade a programas de reciclagem.</p>	(RATHINAMOORT HY, 2019); (JIA <i>et al.</i> , 2020); (KI; CHONG; HA-BROOKSHIRE, 2020)
Cultural	<p>Baixa consciência, interesse e aceitação sobre os conceitos de moda circular por parte da sociedade civil.</p> <p>Consumidores não estão dispostos a pagar mais por itens sustentáveis.</p>	<p>Consumidores tem a percepção que produtos sustentáveis são feios ou não tem informação de moda.</p> <p>Clientes se preocupam com a qualidade e condições de higiene de produtos reciclados e recicláveis.</p> <p>Quantidade insuficiente de campanhas para a promoção da moda circular.</p>	(KI; CHONG; HA-BROOKSHIRE, 2020);(RATHINAM OORTHY, 2019)
Governamental	<p>Falta de legislação que apoie a implementação da moda circular e/ou existência de legislação que dificulte a implementação dela por <i>stakeholders</i>.</p> <p>Legislação existente é deficiente em conceitos circulares, além disso, a regulamentação é confusa, complexa e não estabelecida, transmite mensagens confusas, fazem pouca pressão para gerar uma mudança além de limitar as possibilidades de inovação.</p>	<p>Custo extra pelo monitoramento da qualidade dos produtos reciclados gerado por regulamentações governamentais.</p> <p>Inexistência de políticas de coleta de resíduos em diferentes fontes.</p> <p>Políticas focadas na quantidade de resíduos reciclados e não na qualidade deles.</p> <p>Ineficiência dos legisladores em coletar dados suficientes para a criação de políticas aplicáveis e factíveis que políticas de incentivo da economia circular.</p>	(KI; CHONG; HA-BROOKSHIRE, 2020)

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 13 - Barreiras para implementação da moda circular (conclusão)

Barreira	Definição	Exemplo	Autores
Econômica	Barreiras financeiras e econômicas ligadas à implementação da EC no setor têxtil e de vestuário.	Alto risco da operação Aumento de custos por causa da adoção de princípios da EC Dificuldade no processo de financiamento e empréstimos para a implementação de programas de moda circular para pequenas empresas.	(KI; CHONG; HA-BROOKSHIRE, 2020); (JIA <i>et al.</i> , 2020)
Organizacional	Falta de apoio da gerência e da cooperação consistente entre stakeholders internos. Ausência de estruturas e procedimentos impedem que os problemas de sustentabilidade sejam resolvidos de forma eficaz. Políticas internas restritivas em relação a logística reversa (LR). Falta de métricas de performance adequadas para avaliar os projetos de logística reversa. Ausência de programas de treinamento relacionados aos conceitos e tecnologias de EC e LR	Falta de transparência de informação em relação à composição do produto. Outros objetivos das companhias são prioritários em relação à aplicação de princípios da EC.	(KI; CHONG; HA-BROOKSHIRE, 2020); (JIA <i>et al.</i> , 2020);

Fonte: elaborado pelo autor

3. METODOLOGIA

Dado os objetivos deste estudo fez-se uso de uma abordagem qualitativa. Foram conduzidas entrevistas com empresas do varejo de moda no Brasil. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

Para selecionar as empresas foram adotados os seguintes critérios: necessidade de ter alinhamento com princípios sustentáveis e circulares em relação aos valores e processos da empresa, atuar no território brasileiro, realizarem venda direta para o consumidor final.

3.1. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Desenvolveu-se um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice 1). com base na revisão bibliográfica e no objetivo deste trabalho As entrevistas foram conduzidas com pelo menos uma pessoa com cargo de gestão, com um total de 5 entrevistas realizadas remotamente por Google Meets, ligações e mensagens. A duração de cada uma delas foi de cerca de uma hora e foram transcritas no intuito de facilitar a consulta, além disso, elas passaram por um processo de codificação usando temas descritos no Quadro 14, o que facilitou a descrição e análise dos dados. .

Quadro 14 - Codificação utilizada na análise de dados

Código	Descrição
AMB	práticas ambientais
SOC	práticas sociais
ECON	práticas econômicas
BAR	Barreiras enfrentadas pelo negócio
FAC	Facilitadores do negócio
CLI	Relação com os clientes e perfil
ESC	Intenções e planejamentos de desenvolvimento da empresa

Fonte: elaborado pelo autor

Ainda, os dados secundários (Apêndice 2) foram coletados através de relatórios, artigos, entrevistas e vídeos disponíveis na internet no intuito de usar distintos procedimentos metodológicos, processo essencial na condução de pesquisas qualitativas (MYERS, 2013). Foram usadas múltiplas fontes de evidência, constitui-se uma base de dados e elaborou-se um conjunto de evidências a partir deste. Vale ressaltar que os dados secundários também passaram pela codificação descrita no Quadro 14.

Finalmente, foram estruturados quadros resumo para cada empresa entrevistada, bem como um comparativo entre as distintas companhias, facilitando uma visão macro sobre os dados e a identificação de padrões e distinções entre elas.

Quadro 15 - Visão global das entrevistas

Empresa	Localização da sede	Cargo do entrevistado	Duração da entrevista
Empresa 1	Recife (PE)	Diretor de soluções	64min
Empresa 2	São Paulo (SP)	Fundador	52min
Empresa 3	Rio de Janeiro (RJ)	Fundador	85min
Empresa 4	Porto Alegre (RS)	Fundadora	(assíncrona)
Empresa 5	São Paulo (SP)	Fundadoras	81min

Fonte: elaborado pelo autor

4. RESULTADOS

4.1.EMPRESA A

A Empresa A tem seu nome inspirado na música de Roberto Gil e existe há 30 anos no Recife contando com 36 colaboradores (Serviço Brasileiro de Pequenas e Médias Empresas - Sebrae, 2019). A entrevista foi realizada com o diretor de soluções e filho da fundadora, o Entrevistado A. O manifesto da marca é:

A gente acredita em quem se preocupa com o mundo. Em quem faz agora para as gerações futuras. A gente acredita em quem coloca a mão na massa. Em quem produz com afeto, dando o que tem de melhor. A gente acredita em quem faz com calma, em quem põe a alma. Em quem se dedica às coisas da terra e valoriza o local. A gente acredita na sintonia de quem busca o bem estar de todos. Cada ser humano mais próximo um do outro em vez de máquinas. Vem com a gente! Fundadora da Empresa A)

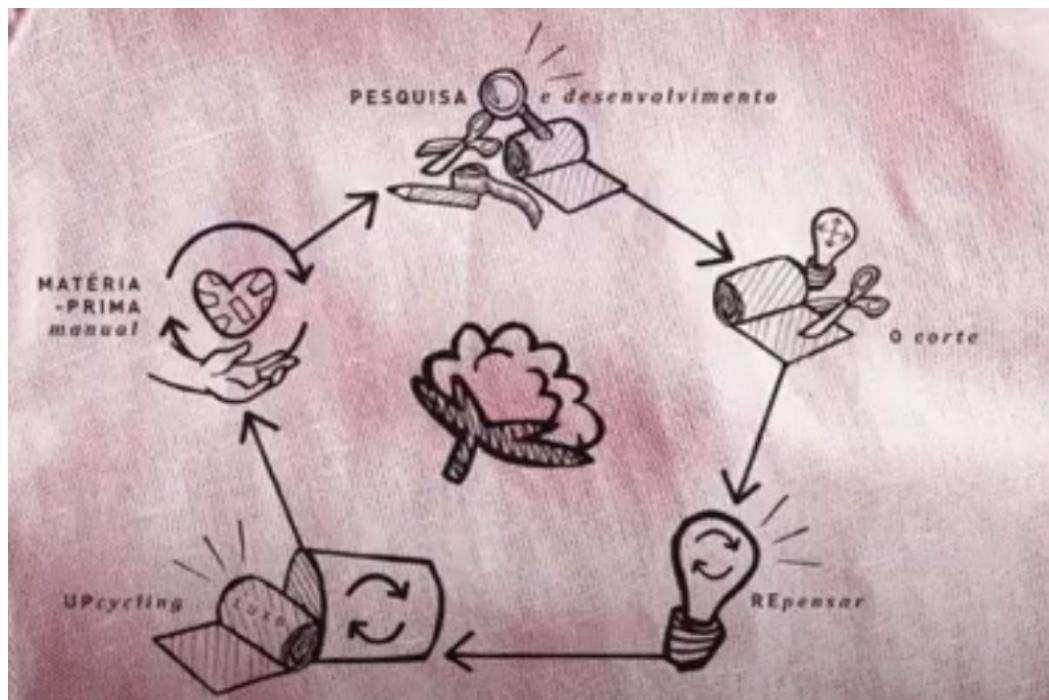
Como fica claro no manifesto acima, a marca carrega a sustentabilidade, em seus três pilares, no DNA, de acordo com Entrevistado A, “começou há 30 anos só com um propósito e depois que enxergou a necessidade de transformar esse propósito em negócio para gestão com indicadores com a meta de faturamento para poder manter esse tal propósito de pé” (Centro Brasil Design, 2015). No início desta jornada, a fundadora decidiu utilizar as matérias primas em sua totalidade, sem gerar qualquer lixo; além disso, sempre foi importante que todos os resíduos ressignificados e reprocessados não perdessem valor ao longo das fabricações – “reciclar não era a dela, porque ela achava que reciclar era a metade do caminho e ela queria fazer algo mais completo”. Essa ideia foi influenciada por seu background familiar, tendo seu pai se dedicado à alfaiataria e sua mãe professora de corte e costura. Neste contexto, ela sempre brincou e experimentou com os retalhos e, por isso, reconhecia este resíduo como matéria prima de valor – “desde sempre ela nunca aprendeu que retalho era rejeito” (Parsifal21, 2019; Instituto Ethos, 2019).

Além disso, Fundadora A trabalhou como assistente social, mas se incomodava com a lógica de trabalho: “como o terceiro setor não tinha fins lucrativos quando investimento acabava o projeto acabava junto, por melhor que fosse”. Por isso, a empresa também foi construída no intuito de fornecer trabalho digno para os colaboradores, os quais se tornam protagonistas de suas histórias e são capazes de mudar suas realidades materiais. Desta forma, a empresa sempre selou parcerias com artesãos, pequenos produtores locais, rendeiras, bordadeiras e cooperativas (Instituto Ethos, 2019).

Atualmente, eles mantêm parceria com 10 cooperativas nordestinas que atuam junto à empresa e possuem um processo de precificação e remuneração transparente, de modo que o maior salário entre os colaboradores é apenas seis vezes maior que o menor salário (Sebrae, 2019). A gestão da empresa ainda faz questão de incentivar o alinhamento de todos com o propósito da marca, no intuito de dar uma perspectiva de médio a longo prazo e diminuir as preocupações e atritos com questões imediatas (Parsifal21, 2019; Revista HSM Management, 2020).

A Empresa A começou com produtos do setor de cama e mesa utilizando resíduos de produções de alfaiataria masculina -” herança efetiva da colcha que a vovó fazia, mas com design com a invenção que eram desejo então as pessoas gostaram daquilo”. Contudo, devido à estética das produções, que chamou a atenção dos consumidores, Fundadora A foi incentivada por seus clientes a começar uma linha de roupas. Já neste ponto, a fundadora só utilizava fibras vegetais como algodão, viscose e seda, uma vez que “a ideia desde sempre foi fazer o círculo completo” e estes materiais facilitam o processo. Por isso, ela implementava o Processo Empresa A de Produção como observado na Figura 7, apesar deste só ter sido formalizado tempos depois (Folha de Pernambuco, 2019). Hoje, as principais linhas de produto são: feminina, masculina, infantil e casa.

Figura 7 - Sistema Empresa A de Produção



Fonte: Empresa A

O processo se inicia com a escolha dos materiais, com foco em tecidos planos naturais de alta qualidade, seguido do processo de pesquisa e desenvolvimento em que são estudados “mais materiais que se adaptem ao *upcycling* e você precisa desenvolver mais peças e produtos que sejam mais usáveis, mais atemporais, mais versáteis para poder ter uma extensão maior o uso desse produto”. A etapa seguinte é o corte, que gera a maior quantidade de resíduos, seguida pelo repensar, etapa onde decidem qual será o uso dos resíduos têxteis da fase anterior. Nesta, acontece o processo de testes e prototipagem focado na geração de valor a partir dos retalhos. Finalmente, ocorre a transformação do “lixo ao luxo” através de práticas de *upcycling*, que inclusive garante “exclusividade a cada produto” (Folha de Pernambuco, 2019). Na Figura 8 é possível verificar o resultado deste trabalho em um vestido com detalhes produzidos através de retalhos da produção interna.

Figura 8 - Vestido Ciganinha com Bolinha



Fonte: Empresa A

Em relação ao processo do *upcycling*, existem três principais vertentes: direcionadas diretamente para produções internas de vestuário; a manufatura de acessórios internamente; trabalho em conjunto com as cooperativas. A Empresa A “leva os detalhes, ensina, propõe e sugere o que fazer e essas cooperativas agregam o valor fazendo esses aviamentos e a gente recompra”. Contudo, Entrevistado A ressaltou que a troca mercantil não é o principal desta iniciativa, mas “conhecimento que a gente transfere” que possibilita as cooperativas fornecerem este serviço para outros clientes (Diário Pernambucano, 2019; Folha de Pernambuco, 2019).

A companhia utiliza tecidos naturais de alta qualidade, provenientes de fornecedores do sul e sudeste do país. Apesar da distância entre a empresa e os fornecedores, a qual aumenta os custos logísticos e de produção, ainda não existem matérias primas de alta qualidade no

Nordeste do Brasil, mas apenas insumos de “baixo valor agregado”. Contudo, de acordo com Entrevistado A:

“A melhor mão de obra manual tá aqui do nosso lado, então todo esse trabalho de *upcycling* é feito aqui e a gente só conseguiu desenvolver ele porque estava perto dessas comunidades”

Apesar da linha feminina ser o carro chefe da marca, ao longo dos anos foram surgindo novas iniciativas, como a frente masculina e infantil (Revista Algo Mais, 2018). Além disso, a companhia tem desenvolvidos novas práticas interessantes. A primeira delas é o Reouse, que consiste em uma abordagem de design que “cria peças o mais versáteis possíveis, pensando na possibilidade de multiuso da peça”, um produto deste processo é um macacão que vira calça, deste modo, é possível aumentar o tempo de uso das peças, bem como “gerar oportunidade de vender outras peças” através desta narrativa” (Instituto Ethos, 2019).

Outra prática em lapidação é um novo serviço ofertado pela Empresa A, chamado de Realce, iniciativa que inclusive chamou atenção da Organização das Nações Unidas (ONU) e rendeu um convite para participar do One Planet¹. A Empresa A também chamou atenção da organização pela permanência do negócio e pela empresa ter se mantido genuína ao propósito inicial, como conta Entrevistado A:

“A resiliência para manter o propósito de pé por quase 30 anos, no meio desses 30 anos várias empresas quebraram, outras nasceram, outras mudaram de propósito, tiveram que buscar uma nova proposta, mas poucas ou quase nenhuma, segundo eles, conseguiram pensar em algo e manter na mesma linha durante 30 anos.”

O Realce consiste na “ressignificação, a recriação de possibilidades através de histórias contadas através de histórias vividas”, isso ocorre por meio de workshops onde os clientes levam peças da marca e, em conjunto com a “família Empresa A”, recriam as peças através de um processo de transformação. Desta forma, peças que os clientes têm há 10 anos ganham um novo significado e, com ele, um ciclo de vida maior. Este processo conta com um menu de serviços, os quais os clientes escolhem de opções mais simples até as mais complexas, como a

¹ One Planet Network é uma rede criada para auxiliar na consolidação do 12º ODS, Consumo e Produção Responsáveis, através da criação de uma comunidade global dotada de ferramentas que ajudam a tornar este objetivo mais concreto e real para todos

estruturação de uma nova peça. Até então, já foram realizados quatro workshops, com 90 participantes e 285 peças recriadas.

A marca comercializa as peças e serviços através de duas lojas físicas em Recife, além disso, também mantém uma loja virtual, mas “o principal canal é a loja” (Blog Social 1, 2014). Em relação aos principais atrativos, Entrevistado A ressaltou alguns pontos principais: “matéria-prima premium”, “estampa exclusiva”, “design desejo e afetivo” e “sustentabilidade”. Neste aspecto, o quesito da sustentabilidade entra como um fator que agrega ainda mais valor à imagem da marca, mas que não é necessariamente atrai novos consumidores (Diário Pernambucano, 2019). Contudo, a empresa percebe que os temas relacionados à sustentabilidade e o interesse dos consumidores sobre o assunto aumentou nos últimos anos (Revista Algo Mais, 2018).

Ao longo da entrevista, Entrevistado A deixou claro que a Empresa A é só uma empresa de moda, mas que é um propósito de mudança capaz de “ colocar esse novo normal em prática, mas que pode ser através da educação, de projetos, de consultoria “ e a servitização é um direcionamento por onde tem investido o crescimento, conforme observa-se com o Reouse e o Realce, bem como iniciativas relacionadas à internacionalização da marca (Revista Algo Mais, 2018). A escolha vem de uma experiência anterior, quando a companhia tinha 7 lojas e mais de 100 funcionários diretos no passado. Contudo, o escalonamento da operação baseou-se em financiamento de terceiros com um formato mais convencional de fazer negócio no ramo de vestuário e em 2016, meio à crise e o fechamento do mercado de crédito, a operação diminuiu (Diário Pernambucano, 2019; Sebrae, 2019).

Dentre os principais fatores que auxiliaram no crescimento e manutenção da Empresa A, Entrevistado A ressaltou diversas vezes a importância do propósito:

“O principal foi a convicção e a crença que você estava fazendo uma coisa que mais cedo ou mais tarde daria certo. Porque você imagina como é difícil falar de sustentabilidade, de economia circular no Brasil afora, ainda mais no nordeste”.

Outro ponto recorrente na conversa foi a importância da cultura interna da empresa e a relação entre os colaboradores com o funcionamento geral da organização, uma vez que a Empresa A se caracteriza como “empresa de gente” (Revista HSM Management, 2020):

“Funcionários são família, diferente da família biológica família é a família que a gente escolhe, então atenção igual como você família e são corações, são emoções que fizeram a gente se reinventar até hoje”.

Por outro lado, quando abordada quais são e foram as principais fronteiras no desenvolvimento do negócio, eles têm enfrentado alguns desafios sobre como operacionalizar

novos projetos relacionados à servitização da marca, bem como novas ideias de expansão do negócio. Ainda, Entrevistado A comentou sobre o distanciamento dos principais fornecedores de matéria prima, mas também enfatizou a dificuldade em levantar capital para as iniciativas da marca:

“Envolve capital de giro muito grande então ainda é difícil conseguir investidor que o cara vai colocar um milhão na Empresa A para ter 50 mil de retorno, enquanto se ele botar um milhão em uma empresa que não é sustentável pode ter 200 mil de retorno. Se não existir políticas específicas para investimento em negócio de celulares, não vai ser através de investidores que vamos encontrar o caminho”.

Finalmente, quando questionado sobre o cenário de 2020 com a pandemia, Entrevistado A retomou a importância da crise em 2016, a qual obrigou a empresa a repensar os processos e se reinventar. Por isso, ao longo dos últimos anos a empresa estava reequilibrando-se e encontrava-se mais preparados para enfrentar a nova crise (Sebrae, 2019). Em um primeiro momento, eles produziram máscaras de tecido de retalhos para distribuição gratuita e, então, passaram a realizar o esquema de *one for one*, ou seja, a cada máscara comprada, uma seria dada para a comunidade. O movimento auxiliou tanto financeiramente quanto o clima organizacional, uma vez que os colaboradores passaram a se sentir úteis novamente.

Ademais, graças à Classificação B e à associação ao movimento Capitalismo Consciente, a Empresa A foi convidada a participar do COVIDA20, iniciativa de financiamento de negócios de impacto meio à pandemia organizada pela Tre Investimentos. O capital foi levantado através de campanhas de atração de investidores – de pequeno, médio e grande porte - com diferentes rodadas de investimentos. De acordo com Entrevistado A, esta iniciativa foi “essencial para manutenção do emprego e renda” na Empresa A (Define Design, 2020).

4.2.EMPRESA B

A Empresa B (felicidade, em tupi-guarani) surgiu da vontade de três amigos de causar um impacto positivo na sociedade e hoje conta com 42 colaboradores (Linkedin). Inicialmente, os sócios da marca imaginavam criar uma ONG ligada à educação de crianças, contudo, era necessário construir algo que gerasse renda. Por isso, eles uniram à ideia inicial outra demanda que tinham: “roupas básicas de qualidade” (The Summer Hunter, 2018; Amor e Cidade, 2019). As principais referências eram o esquema de *one for one* da Toms – a cada um par de alpargatas compradas, um par seria doado - e da marca Warby Parker - esta última inclusive com um modelo de negócios mais similar ao da Empresa B, oferecendo “produtos de qualidade, por um preço justo direto para o consumidor final”. Além disso, os três sócios realizaram um benchmark no mercado internacional para levantar práticas de empresas ligadas a causas sociais e, com isso, uni-las no intuito de “fazer uma coisa completa”. A entrevista foi realizada com um dos fundadores, Entrevistado B

A sustentabilidade está presente na maneira como a marca foi estruturada. A aposta é oferecer peças essenciais com modelagem básicas, tecidos nobres, design atemporal a um preço justo, ou seja, a Empresa B tem um conceito minimalista, no intuito de aumentar a vida útil dos produtos através da manutenção do valor das peças e também incentivar um consumo e um capitalismo mais consciente (The Summer Hunter, 2018; São Paulo Saudável, 2017; Homem Moderno, 2017). Conforme Entrevistado B comentou sobre os atrativos dos produtos:

“São os modelos em si, que são todos básicos e com funcionalidade, a qualidade do material, em relação à matéria prima e ao processo de produção, o baixo impacto ambiental do produto e o preço, já que a gente mostra que as pessoas não precisam pagar caro por coisas boas”.

Ainda, a empresa não segue o esquema de coleções baseado nas estações do ano, mas mantém um desenvolvimento constante de produtos pautado na demanda do mercado por peças básicas. Conforme Entrevistado B comentou:

“Desenvolvimento, então ele está atrelado a uma dinâmica de sazonalidade ou de clima ou de expansão do portfólio. A gente olha muito para o nosso cliente para ver o que que ele usa no dia a dia, todo santo dia e o porquê ele usa aquilo”.

Com este olhar para novas demandas, durante o período da pandemia a empresa desenvolveu peças com algodão orgânico certificado e tratado com aditivo que inocula vírus e bactérias em um minuto. O teste desta tecnologia foi realizado pela Universidade Federal de

Santa Catariana (UFSC) e Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e mostrou que o aditivo dura cerca de 20 lavagens. Por isso, a empresa decidiu focar na produção de itens que são lavados com menor frequência, como moletom, deste modo, eles incentivam uma redução no consumo de água e energia elétrica na lavagem destes itens (QG Homem, 2020; Metrópole, 2020).

Outra iniciativa interessante da Empresa B foi o Fleece rePET (Figura 9), casaco de poliéster composto por 11 garrafas de poliereftalato de etileno (PET), no processo de produção as garrafas são picotadas, derretidas, transformadas em granulados que são alterados para fios, o que possibilita a manufatura do casaco (Recicla Sampa, 2020; Empresa B; 2020). Ainda, quando questionado sobre fibras recicladas, Entrevistado B comentou sobre a superioridade das fibras sintéticas recicladas em relação às naturais:

“A fibra reciclada tem limitações, pelo menos pelo menos um reciclado natural né, os reciclados sintéticos hoje já têm alguns tipos de fibras que já mantém a qualidade tão boa ou quase tão boa quanto uma fibra virgem”.

Figura 9 - Fleece rePET



Fonte: Empresa B

Recentemente, a empresa conseguiu desenvolver um processo de produção de jeans (um dos tecidos mais poluentes durante o processamento) que trata 98% da água – com o restante evaporando no processo - e utiliza algodão que dispensa ativos tóxicos, produtos

biodegradáveis na fase de amaciamento do tecido e uso integral de energia limpa (como a biomassa). Esta nova linha segue critérios de Zero Discharge of Hardous Chemicals (ZDHC), processo automatizado na manufatura do tecido – reduzindo o uso de água e possibilitando a reutilização dela no processo, com botões e rebites certificados REACH, assegurando a não existência de metais pesados em sua produção, além da garantia de uma remuneração justa a todos envolvidos na cadeia de valor (QG Homem, 2020; Empresa B, 2020; Uol, 2020).

O processo produtivo começa no desenvolvimento, momento em que é considerado todo o processo de produção, impacto ambiental e social, controle da qualidade, ao mesmo tempo, inicia-se o processo de abastecimento e busca pelos insumos usados na cadeia, ainda, define-se quais critérios devem ser atingidos e os parâmetros utilizados. Assim que o desenvolvimento e planejamento são concluídos, realizam-se teste com os fornecedores no intuito de verificar a viabilidade de reprodução dos parâmetros estabelecidos, bem como validar a composição de custo das peças. Entrevistado B ainda ressaltou a importância de realizarem todo o processo em um tempo menor que o praticado no mercado: tanto por eliminarem uma etapa intermediária de venda a terceiros – relacionada à comercialização para multimarcas e redes, que compram peças a partir de um mostruário e, somente após os pedidos serem firmados a produção se inicia – quanto pelo design minimalista da marca, o que inclusive reduz os custos produtivos:

“Por a gente fazer um desenvolvimento contínuo só de básicos, o número de SKU que a gente devolve é muito menor muito, então dá mais eficiência para as fábricas e o custo é muito menor”.

A produção também conta com uma otimização no processo de corte das peças, o que permite uma diminuição dos desperdícios:

“As pesquisas que indicam que de 30 a 35% da matéria-prima vira resíduo, nunca vira nem roupa, mas a nossa média hoje está entre 8 e 9%, já é bem menor, dependendo da peça até menos.”

Os retalhos provenientes do processo são destinados para reciclagem ou para cooperativas de artesanato pelos fornecedores, contudo, há um planejamento de centralizar o controle dos resíduos para garantir que todos sejam destinados para “reciclagem e transformação em outros materiais”.

A Empresa B conta com mais de “60 fornecedores” com os quais a equipe tem o cuidado de analisar a procedência, qualidade e impacto dos processos aplicados em cada um deles. Em relação à mão de obra, a empresa realiza uma auditoria para verificar se as condições de trabalho estão dentro dos padrões, se todos os colaboradores são registrados, mas só exige a ABVTEX de grandes fornecedores.

Em relação à matéria prima, há uma exigência maior em relação à certificação no intuito de ter um maior controle dos impactos ambientais:

“A maioria também são todos certificados internacionais porque no Brasil basicamente só tem os ISOs que os certificadores do Brasil aplicam, mas acho que vai desde GOTs para o algodão orgânico, até o Oeko-Tex para uso de materiais químicos, que a gente exige de todo mundo também, a gente não usa nada que não consiga validar a procedência ou tipo de processo produtivo que foi feito por trás dele.”

As principais matérias primas empregadas são as naturais: algodão pima, linho e liocel e são exigidas certificações internacionais como Better Cotton Initiative (BCI), focada na diminuição do impacto ambiental e garantia da condição digna aos trabalhadores envolvidos, e a OEKO Tex Standard 100, que garante o não uso de substâncias nocivas a seres humanos e biosfera. Por sua vez, Entrevistado B ressaltou como a cadeia de valor dos tecidos tem um caráter transnacional, uma vez que o local de cultivo das plantas, onde ele é fiado e onde ele é tecido é distinto, análise que se torna ainda mais complexo quando se considera que os insumos in natura (algodão) são comercializados na bolsa de algodão. Por isso, a rastreabilidade depende de quanto a fundo nesta cadeia a marca deseja ir, no caso da Empresa B “é bem amplo assim o jeito que a gente uma mapeia fornecedores, então vai no detalhe”.

A empresa nasceu no online “por conta dos benchmarks” que o time trouxe “de fora” e pela vontade de cobrar um preço justo e mais acessível, então, uma loja física só aumentaria os custos da operação. Além disso, o modelo tradicional de varejo utiliza intermediários para realizar as vendas, como lojas multimarcas, aumentando ainda mais os preços. Por isso, o online mostrou-se como melhor alternativa inicial. Contudo, as dificuldades nas vendas através da plataforma digital no início da operação estimulou a abertura também de canais físicos:

“A gente percebeu que a gente não vendia nada no online, então abrimos uma pop up store (loja temporária), que na época também pouco após abrir deu super certo e aí no ano seguinte resolvemos abrir uma loja física permanente.”

Com isso, as lojas físicas também se tornaram canais de comunicação importantes, onde o conceito da marca pode ser vivenciado através da estética do ambiente, das conversas “conselheiros” (denominação dos vendedores), que explicam os valores e iniciativas da Empresa B, bem como outros eventos realizados na loja. As lojas também contam com o O-Lab, espaço onde parceiros promovem experiências como exposições, apresentações de música, aulas de yoga e outras atividades alinhadas com os valores da marca. Ainda, a locação no bairro do Jardins conta com a Laje, *rooftop* inaugurado para promover encontros e inspirações. Assim, as lojas se tornam vetores de difusão do conceito da marca e se aproxima dos clientes ao

oferecer experiências diversas, ou seja, o foco não é apenas realizar vendas (Whatelse Mag, 2019; Fashion Network, 2017).

Ainda que o principal fator de concorrência da Empresa B no mercado masculino seja o preço, uma vez que a marca oferece produto básicos que podem ser encontrados facilmente em outras marcas, ela consegue diferenciar-se pela relação preço-qualidade, ou seja, a marca é capaz de entregar um produto com uma qualidade muito superior ao mercado sem praticar preços tão elevados quanto concorrentes com peças de qualidade similar.

Outro ponto de diferenciação da empresa é sua proximidade com as causas sociais, herança do momento de sua estruturação. Desde seu lançamento, o modelo *one for one* foi estabelecido com o foco em iniciativas relacionadas à educação infantil: a cada peça vendida, é doado um kit escolar para Obra do Berço (Campo Limpo), ONG de proteção social básica a crianças (Obra do Berço, 2020). Meio à pandemia, a marca estruturou a iniciativa #MáscaraParaTodos, que pretende fornecer máscaras para regiões carentes, sendo distribuídas pela Obra do Berço nas comunidades da Zona Sul, bem como à Associação Mulheres de Paraisópolis. As máscaras são produzidas por costureiras remuneradas, as quais trabalham da segurança de casa, a partir de tecido não tecido (TNT) hospitalar. Neste caso, a cada peça vendida são doadas 5 máscaras, além disso, é possível doar diretamente pelo site da Empresa B kits com 25, 50 e 100 máscaras, ainda, a empresa conta com o apoio de outras organizações (ABELA, Easy Booze, 7 for all mankind, IDA e Simple Organic) nesta empreitada. Até 19 de junho, foram doadas 7550 máscaras por clientes, 23635 máscaras por vendas no site, 2715 máscaras pelas parceiras, 10 mil máscaras doadas inicialmente pela Empresa B (Lilian Pacce, 2020).

No final de 2019, a empresa recebeu um aporte de R\$ 4 milhões da venture capital Global Founders Capital, investidora de empresas como Dafiti, Westwing e Trivago, que tem buscado investir em empresas que criam produtos únicos e de alta qualidade (SEGs, 2019; Revista Empreende, 2019). De acordo com Entrevistado B, este investimento foi possível graças ao caráter digital e inovador da Empresa B fazer as coisas:

“A gente não surge como uma marca de moda, mas até quem concorre com a gente são de moda, então eles são empresas que não tem muito apelo para isso né, você não tem potencial de crescimento muito grande em praticamente nenhuma delas, a não ser por canais físicos: seja por revendedores ou própria. (...) Outra parte é porque a gente já nasceu com essa proposta diferente do que a gente é hoje, então, a gente acabou se diferenciando muito no mercado de uma maneira honesta e sincera”

O processo de crescimento da empresa está pautado neste novo investimento, o qual permite a expansão da operação da Empresa B, tanto em relação à indústria da moda quanto em novas iniciativas relacionadas ao mercado digital, expansão do portfólio de produtos, oferecimento de novos serviços e afins. Deste modo, Entrevistado B reforçou que a Empresa B não é só uma marca de roupas, mas uma empresa digital.

Dentre os principais desafios enfrentados ao longo da trajetória, Entrevistado B reforça como o setor de moda apresenta desorganização nos processos, deficiência de bases de conhecimento formalizadas e de fácil acesso. Além disso, o empreendedor ainda levanta que esta indústria requer muita mão de obra e muito capital de giro para manter a operação:

“O principal é que a indústria é meio bagunçada, bem antiga e arcaica não é uma indústria organizada desde a ponta do fabricante até o varejo. Então não é que você vai perguntar no Google pesquisar como fazer X ou Y que vai aparecer, porque não vai. E demanda muita gente, é uma indústria de mão de obra intensiva, tanto no varejo quando na indústria. Outro aqui também é que demanda capital de giro para caramba porque você vende o produto. O principal mesmo que foi no começo, que a gente não conhecia nada do segmento e a gente teve que aprender, que por um lado isso foi um desafio com uma coisa positiva, porque a gente conseguiu fazer alguma coisa diferente do que vem sendo feito desde então. A gente não sabia como era feito quem fazia, como fazer, o que era certo o que é errado, então, a gente conseguiu colocar o que a gente imaginava que era certo e vem dando certo.”

Durante o contexto da Covid-19, além da iniciativa de distribuição de máscaras, a empresa também adotou o esquema de trabalho remoto em todas as áreas que isso fosse possível, além de reforçar a estrutura online que já existia para atender a nova demanda:

“Como a gente já era uma empresa forte no digital, a gente conseguiu acompanhar o crescimento do online que acabou compensando o período de loja fechada está. (...) Foi muito focar na infraestrutura para atender a demanda que o *ecommerce* teve e vem tendo desde então.”

Como a empresa nasceu digital e com propósitos socioambientais muito claros, durante o ano de 2020 foi o momento de aproveitar as mudanças de paradigmas de consumo, as quais fizeram os clientes se questionarem mais sobre a procedência daquilo que consumiam e se habituarem com as compras online, para manter o crescimento atingido nos anos anteriores.

4.3.EMPRESA C

A Empresa C surgiu a partir de um concurso que teve como objetivo a criação de uma mochila urbana junto ao Departamento de Arte e Design da Universidade PUC Rio (Ethical Fashion, 2019), a intenção do fundador, Entrevistado C, era " ouvir quem usa mochila". Durante os quatro meses de concurso, em 2014, Entrevistado C percebeu que a era uma tendência que estava ganhando maior visibilidade e decidiu investir nisso. Então, a vontade de fazer uma marca de mochilas brasileiras surgiu como “por uma pesquisa de uma oportunidade de mercado”. Atualmente, o fundador é o único funcionário em tempo integral, mas a empresa também conta com diferentes colaboradores em diferentes frentes e projetos.

Entrevistado C já havia trabalhado como gerente de produto da Mesbla, rede de loja de departamentos brasileiras do século XX, e tinha certa familiaridade com o mercado de mochilas no Brasil:

“Porque estudando o mercado de mochilas, eu já fiz esse estudo na década de noventa, pela Mesbla. Eu era gerente de produto da Mesbla, nós tínhamos uma marca chamada Alternativa. (...) E aí eu fazendo pesquisa lá fora, etc. e tal, a gente viu que no mundo inteiro existem marcas de mochilas muito reconhecidas, é um produto que você acaba trabalhando uma fidelização ou um conceito de qualidade onde você se torna muito conhecido. (...) E no Brasil nós já tivemos e não temos mais, a ponto de você coçar a cabeça aí, um autêntico usuário não conhece uma marca de mochila. Mas não é , é porque a maioria das marcas migraram para o oriente e nesse processo de importação desistiram, diminuíram, ficou fraco.”

No início, a ideia era criar uma marca digital, mas o entrevistado percebeu que o crescimento orgânico demora muito para acontecer no online:

"Se você pegar qualquer curva de e-commerce, ele vem, vem, vem, daqui a pouco ele sobe. Esse 'daqui a pouco sobe' a maioria das vezes é com injeção de capital. Você anuncia nas mídias e no Google, você monta uma estratégia de marketing digital. Sem isso dificilmente você tem conversão forte. Principalmente numa marca de mochila onde tem muita concorrência etc. e tal "

Por isso, Claudio teve de pensar em novas possibilidades de comercialização da mochila como venda para lojas, participação em eventos de comércio sustentável. De 2017 à 2019, a marca participou de 30 eventos como Mercado Manual, Bazar da Praça e Feira na Rosenbaum, entre outros. Com isso, a empresa conseguiu gerar maior receita para investir em seus projetos. Mais recentemente, a Empresa C passou a trabalhar com encomendas institucionais, com bolsas personalizadas para empresas, desenvolvimento de brindes e afins.

As mochilas da Empresa C são pensadas a partir dos três pilares da sustentabilidade. No quesito ambiental, todos os tecidos utilizados na fabricação são certificados, enquanto os forros das bolsas são

provenientes de banners descartados, graças à parceria com a ONG Onda Carioca (Rede Manual; ONG Onda Carioca; Veja SP, 2018; Goaibeira Por Aí, 2018). Por sua vez, a empresa compra “exclusivamente de fornecedores brasileiros”, garantindo o selo Feito No Brasil – criada pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), já que Claudio acredita que é importante “trabalhar muito o território, você se fortalecer aqui, gerar mão-de-obra aqui”. Ainda, todas as fábricas que trabalham na produção possuem o selo da ABVTEX (Rede Manual; Ethical Fashion).

Influenciada pela economia criativa, a Empresa C também realiza diversas parcerias com artistas plásticos para criação de seus designs, dentre elas pode-se citar Márcio Suck e com a Associação Floresta Protegida, de quem compra pinturas em tecido realizadas por indígenas do Xingu a partir de teares manuais da cultura Huni Kuni (Figura 10 e 11) e, com isso, ajudando na conservação do território e da cultura local através de uma relação comercial ética e transparente: (Construtora Laguna, 2020; Rede Manual; Be Fauna; Origens Brasil, 2018; SEBRAE Inteligência Setorial, 2018; O Globo, 2017)

“A economia criativa, com essa teoria que surgiu na França também, que fala muito de território, fala de parcerias, de cooperação. Olha o jeito que eu trabalho, com cooperações! (...) Eu buscar uma valorização do produto através de um serviço artesanal, além de eu agregar valor ao produto, eu estou fazendo distribuição de renda. (...) Quando você agrupa todos esses conceitos, esses valores, num produto, o casamento perfeito é quando o consumidor olha para esse produto e consegue ler o que eu estou falando, consegue ver e ele valorizar”

Figura 10 - Mochila Bossa Kayapó Preta



Fonte: Empresa C

Figura 11 - Pintura em tecido produzido pelos indígenas



Fonte: Empresa C

Em relação ao desenvolvimento de novos produtos e estratégias, Entrevistado C aposta no poder da colaboração: recentemente, está em contato com a Mercur e com a ONG Origens do Brasil para desenvolver uma impermeabilização dos tecidos a partir do látex, que substitui o petróleo, extraído pelas comunidades indígenas do Xingu:

“Na verdade, é um tecido safado, sintético, mas ele é emborrachadinho, tinha um toque diferente. E aí eu fui provocar o Jorge. Falei: “Pô, a gente não consegue um tecido emborrachado?” O Jorge falou: “Podemos tentar.” Aí olha que legal! Desde 2017 pra cá a Mercur mergulhou e conseguiu encaixar o látex no tecido. Ele fez essa tecnologia e aí voltou para... A Mercur compra látex lá da aldeia dos índios. Aí ele voltou para a aldeia e ensinou os índios a fazerem isso. (...) E os índios fizeram. E eu estou testando. A gente vai lançar esse produto, é um lançamento mundial. É o tecido 100% orgânico e impermeável. Pode jogar água aqui, não cai nada dentro.”

Antes de iniciar o processo de produção, a Empresa C desenvolve alguns protótipos que são testados por Entrevistado C ao longo dos dias para checar usabilidade, conforto e detectar possíveis ajustes para então realizar a compra das matérias primas e enviar os detalhes para as facções de produção. A fábrica com a qual a empresa trabalha tem um maquinário “automática de enfeites, para cortes, isso é um sistema computadorizado que traz um benefício enorme”, o que minimiza os resíduos gerados no processo, por isso, não há muito espaço de reaproveitamento destes retalhos, conforme o entrevistado contou:

“Então o tamanho de mochila normal eu estou fazendo agora um trabalhinho. Essa miniaturazinha aqui não, vai ficar aqui. E ela é feita de retalhos, porque ela é muito pequena. Minha intenção era fazer, pegar as sobras na fábrica e fazer, mas nem isso sobra, realmente, é uma utilização muito boa dos encaixes.”

A principal fornecedora de matérias primas é a Ecosimple, especializada em tecidos reciclados. O principal tecido aplicado é uma mistura de algodão de reuso e poliéster proveniente de garrafas PET recicladas, este material é utilizado para a estrutura geral das bolsas enquanto no forro interno são utilizados retalhos provenientes de marcas de vestuário através da ONG Onda Carioca e também de outra parceria com a Rede Asta, que atua na recolocação de resíduos têxteis no mercado através de soluções de *upcycling*.

O fundador preza muito pela colaboração, respeito e transparência em todas as etapas e trocas do processo produtivo dos produtos, que ocorrem de forma mais horizontal no intuito da Empresa C permitir a construção de novas histórias e soluções:

“Que a confiança, há confiança, respeito, você é, são valores que são imateriais, mas naquela economia que eu falo muito pra você da cooperação e da funcionalidade, os bens imateriais são algo importantíssimo”

Os principais atrativos da Bossapack giram em torno do seu DNA brasileiro, o compromisso com causas sociais e o cuidado na escolha dos materiais, que a tornam uma marca verdadeiramente sustentável, algo que ainda é escasso dentro do setor de mochilas no Brasil. Além disso, a marca possui uma garantia de 3 anos, que cobre problemas com a costura e zíper no intuito de aumentar o tempo de uso das mochilas.

Até o final de 2019, a empresa estava levantando capital para aumentar o investimento na loja online e em marketing digital no intuito de se consolidar como uma empresa digital. Contudo, a pandemia e a queda das vendas tornaram necessário traçar uma readequação dos planos:

“Vamos começar um novo ciclo. Focando em institucional, que traz bastante pedidos para mim, pode trazer pedidos grandes, comecei o ano com o institucional forte, vamos expandir o atacado, eu queria ter 60 lojas de atacado, mas principalmente, vamos concentrar no digital. Eu preciso me tornar uma marca forte digitalmente. Só que tudo mudou, por causa da grana, desse tempo e estou padecendo muito na pandemia porque meu produto é feito pra sair. (...) Em termos de estratégia de atuação no mercado, eu continuo o mesmo. Eu quero focar no digital. Provavelmente vou ter que ir a banco pra pegar recursos pra implementar essa estratégia”

No tocante aos impulsionadores do negócio, Entrevistado C ressalta a importância das parcerias que realiza com diferentes iniciativas, que além de causar impacto social ajudam a agregar mais valor aos produtos da marca, além de trazer novas oportunidades para o empreendedor:

“O facilitador, pra mim, foram as parcerias que eu fiz pra agregar valor. Pra mim tem sido um prazer enorme trabalhar com as indígenas, trabalhar com a estratégia de artesanato brasileiro. Eu acho que isso foi uma sacada bacana, trazer essa brasiliade pro produto. Foi um facilitador de eu entrar em alguns players que são muito reconhecidos, por exemplo uma Rosenbaum, a Rosenbaum só me trouxe por causa dessa parceria com os indígena”

Por sua vez, o acesso a crédito é um desafio presente desde o início da empresa e, inclusive, já impedi com que a Empresa C estabelecesse novas fontes de receita

“Me deu o pedido era um invoice de exportação, porque a Dutyfree internacional ela fica no Uruguai. Ela é uma empresa suíça que tem nos aeroportos do mundo inteiro e ela me deu um invoice, uma empresa suíça lá com o pedido de importação. Só que eu não tinha dinheiro, precisava de 30 mil pra fazer esse pedido, né? E aí, meu chapa, eu com a empresa aberta já, com historicozinho de venda merrequinha, mas já tinha, fui correr o mercado. Fui a todos os bancos comerciais, fui a banco de investimento, fui a amigos ricos, família rica, família e amigo eu fui algumas vezes. Zero. (...) Eu chegava no Itaú, Bradesco, Santander e me pediam, me dá o balanço dos últimos dois

anos. Mas eu acabei de abrir a empresa. Falavam ah... Qual é o ativo que você tem nessa empresa? Eu falei nenhum, porque eu abri a empresa sem ativo, pra ser barata, ter custo zero, dar despesa grande. Ah, mas pra banco isso não interessa.”

Finalmente, apesar das dificuldades enfrentadas por causa da COVID19, Claudio explicita a importância dos valores pessoais e da empresa para manter o prumo na tomada de decisões e busca por novas soluções e inovações meio à instabilidade:

“Eu sei que a minha história mistura muito com a da empresa, mas vamos falar da empresa. Pelo contrário, Rafael, esses valores muito consolidados da empresa têm sido a minha sustentação. Porque senão eu me perco, pela necessidade, por você precisar correr atrás de outras coisas de venda, eu não tenho esse propósito, bem firme. Eu viro uma nuvem, sei lá o que vou fazer, entendeu? Então isso pra mim foi um guarda-chuva, um chão de terra pra pisar, e é muito importante se ter isso”

4.4.EMPRESA D

Lançada em 2016 a partir da associação de duas empresárias, a gaúcha Empresa D se propõe a ser uma marca de moda que busca fazer a ponte entre práticas sociais, ambientais e economicamente sustentáveis sem perder do horizonte cuidado com design de suas peças, valor fundamental à indústria. Ainda hoje, as duas fundadoras dividem as funções entre si e contam com 8 prestadores de serviço. (Portal Ecoera, 2018). A essência do negócio nasceu do incômodo das fundadoras em relação às práticas estabelecidas no mercado, principalmente em cadeias fast fashion (Conceito Inverso, 2019). As sócias perceberam que para a indústria manter o volume de vendas e consumo em patamares tão elevados, a maioria das grandes marcas se pauta em um ciclo de vida extremamente curto do produto, achatando e acelerando etapas que vão desde o cultivo dos insumos naturais, até a confecção e venda das peças. A escala, fundamental para viabilizar uma especificação agressiva, pressupõe muitas vezes grandes estoques e inúmeras trocas de coleções ao longo do ano, gerando excedentes e desperdícios ao longo de toda a cadeia (Conceito Inverso, 2019). Esse processo foi observado de perto por Aline, uma das sócias-fundadoras, cujo relato abaixo integra a descrição da identidade do negócio no site da marca (Empresa D, 2020):

“Sou publicitária especializada em marketing, e desde o início da faculdade me interessei por comportamento de consumo e pesquisa de tendências, por isso entrei no mercado de moda em uma grande rede de varejo. Lá, me deparei com a realidade dessa indústria e comecei a me questionar sobre o quanto aquilo era incoerente com o que eu acreditava. Foi quando busquei aprender mais sobre uma vertente alternativa do mercado da moda: a moda sustentável.”

Para Entrevistada D, sócio fundadora entrevistada para esta pesquisa, a Empresa D foi a oportunidade de causar o impacto que desejava e ter seu próprio negócio. Seu histórico como graduanda em biologia e família de alfaiates contribuíram para sua pronta afinidade com a ideia. Assim, a partir dos questionamentos levantados e da vontade de mudar a forma de produção e consumo, as duas estruturaram os cinco valores que constituem a espinha dorsal da marca, sendo eles (Revista Catarina, 2019; Slowdown Fashion, 2018; Empresa D; 2020):

1. Slow Fashion - trazer a atenção e percepção do consumidor para todo o desenvolvimento do produto e não apenas para o resultado. O conceito de *slow fashion*

busca realizar um contraponto à ideia de *fast fashion*, estruturando o ciclo de vida do produto considerando o tempo natural do processo de cultivo de matéria prima e do desenvolvimento e confecção justa dos produtos. A partir deste pilar, a marca limitou o lançamento de coleções para 02 por ano – número que pode chegar a mais de 20 em grandes marcas.

2. Produção Local - a produção local se coloca como concretização do desejo das fundadoras de acompanhar de perto e constantemente todas as etapas de sua cadeia de produção, conhecendo os indivíduos e seus locais de trabalho.
3. Transparência - para que o processo seja efetivamente transparente, os produtos vendidos vêm com a chamada Tag de Rastreabilidade, na qual constam informações a respeito da composição e produção dos tecidos de cada peça.
4. Produção Justa - a Empresa D estrutura suas cadeia de produção em contato direto com os trabalhadores envolvidos, sem intermediários. A medida permite não só um maior contato com a mão de obra, mas norteia todas as negociações de prazos e valores levando em consideração as possibilidades e benefícios mútuos para ambas as partes.
5. Produto Vegano - a opção da marca por não utilizar produtos de fonte animal em sua cadeia se deu alinhada a seu valor central de sustentabilidade ambiental, dado a dificuldade, segundo as empresárias, de efetivamente encontrar matérias primas com a rastreabilidade exigida a preços praticáveis.

Como mencionado anteriormente, os valores sustentáveis não ofuscaram a preocupação com o design e estilo das peças, as quais têm cortes urbanos, atemporais e cuidado aos detalhes (Estilistas Brasileiros, 2017), como afirma Verônica:

“Peças atemporais e com estilo, não é porque é sustentável e atemporal que tem que ser uma peça reta, sem informação de design nenhuma né, que é o que muitas vezes a impressão que as pessoas tem né da moda sustentável, mas não é essa a ideia que a gente quer passar. Justamente, a gente quer mostrar que uma moda sustentável pode ser uma peça super estilosa e com design e que você possa comparar com qualquer outra que você encontre no mercado tradicional.”

Uma vez consolidada a proposta de valor do negócio, as empresárias iniciaram a operação no fim de 2016 de forma reduzida, transitando ao longo dos anos entre diversos canais de venda como showroom, multimarcas e plataformas de *marketplace* online. De acordo com Verônica, apesar das experiências com os canais físicos, hoje o maior contato com seus clientes

e alcance da marca se dá pelo meio virtual, principalmente por meio do Instagram. Atualmente, a marca tem investido nas vendas em seu site próprio diretamente ao consumidor final, apostando, além das redes sociais, em um crescimento orgânico através do boca a boca promovido pela clientela.

“Já passamos por *marketplace*, por multimarcas, mas atualmente nosso foco é o consumidor final tanto que estamos realizando um trabalho bem grande em cima do nosso site. Hoje em dia, muita coisa já mudou...há quatro anos não tinha muita opção de fornecedor das fibras que usamos hoje, mas hoje já tem bem mais gente. E é um mercado que tem tudo para crescer cada vez mais”

Buscando se alinhar da melhor forma com os valores da marca, o processo produtivo hoje conta com uma modelista, responsável por produzir os moldes que serão utilizados de base para a coleção, que não necessariamente recriam completamente todos os desenhos e modelos (Revista Catarina, 2019):

“São por volta de 10 a 12 moldes por coleção. Às vezes, quando conseguimos encaixar peças já existentes em novos tecidos, a gente aproveita muito a modelagem. Então, por exemplo, para este verão a gente fez apenas 7 moldes novos.”

Os moldes então são entregues ao cortador, que realiza os cortes sob demanda para as peças que serão confeccionadas. Os tecidos cortados são encaminhados à confecção, onde são realizadas as costuras e acabamentos da peça. Por fim, os produtos finalizados são direcionados ao showroom ou diretamente aos consumidores (Revista Catarina, 2019; Conceito Inverso, 2019; Slowdown Fashion, 2018). Conquanto o cuidado em desenvolver a modelagem de corte no intuito de minimizar os resíduos, ainda há geração de retalhos, por isso, a empresa busca, quando possível, também incorporar parte dos retalhos e tecidos remanescentes da coleção anterior à atual, reduzindo o desperdício de matéria prima. Ainda, a marca tem um esquema de doação dos retalhos e resíduos da produção, conforme Verônica explicitou:

“Então parcerias com pessoas que fazem bonecas de pano com os restos do tecido, já fizemos doações de peças piloto para ONGs e bazares, então tentamos agregar neste lado social também”

Além dos princípios de produção local e controlada, a Empresa D dá preferência a fornecedores nacionais, apesar de, segundo Verônica, o contato e parceria nem sempre serem

fáceis: “Apesar de hoje em dia ter uma oferta muito maior de fornecedores, o contato com eles ainda é um pouco difícil, um pouco precário”.

A marca busca expandir a consciência sobre a produção sustentável de insumos dando preferência para compra de fornecedores em conformidade com protocolos definidos pela OEKO – TEX, que orienta, por exemplo, o processo de tingimento com o uso de corantes ecológicos, vapor de madeira 100% reflorestada e tratamento e devolução da água utilizada no processo. Para roupas de algodão, a Empresa D também busca por tecidos feitos com matéria prima livre de herbicidas e fertilizantes, ou seja, orgânicos como é o caso do linho e do algodão, além de trabalhar com algumas opções recicladas de jeans e de algodão (Portal Ecoera, 2018; Conceito Inverso, 2019). Outra matéria prima usada nas produções são os tecidos modais, provenientes de fibra de celulose da madeira faia, espécie que não exige irrigação e, por isso, tem menor impacto ambiental (Conceito Inverso, 2019).

Os produtos da Empresa D tentam quebrar o estereótipo das roupas ecológicas e sustentáveis, focando em um design autoral com alta qualidade de acabamento das peças, o qual é atingido graças ao trabalhos dos pais da Verônica que trabalham como alfaiates dos modelos em tecido plano (Dona Trends, 2020; Revista Catarina, 2019; Conceito Inverso, 2019; Slowdown Fashion, 2018; Estilistas Brasileiros, 2017). Conforme Verônica disse:

“A qualidade e o acabamento de alfaiataria, principalmente das peças de linho, já que são feitas pelo meu pai e pela minha mãe e meu pai tem esse acabamento da alfaiate então realmente é muito diferente, são acabamentos que você não encontra nas lojas por aí. é muito, muito, muito difícil de ver. Acho que o design também, porque o que diferencia a Empresa D de outras marcas slow e sustentável é justamente a gente conseguir desenvolver um design em cima da peça para não ficar muito aquela ideia que sustentável e slow tem que ser um camisetão reto sem estrutura nenhuma, sabe”

Em relação a fatores que auxiliaram no desenvolvimento da empresa, Verônica comentou sobre o background da sócia dentro mercado, que as ajudou a entender melhor os fluxos dos processos:

“A Aline trabalhava numa grande rede de varejo de Porto Alegre, na área de compras, então ela viu o fluxo de como funciona na fast fashion e como era o absurdo como as compras eram realizadas, então muitas vezes o estoque ficava parado e eram direcionados para sabe-se Deus pra onde, então isso auxiliou na estruturação da ideia”

Ainda, como a família dela havia trabalhado muitos anos como confecção, desde o início ela se beneficiou da rede de contatos da família para encontrar costureiras e fornecedores além de ter em seus pais uma mão de obra muito qualificada:

“Em questão de produção, não foi o problema porque quem realiza essa parte com tecidos planos são os meus pais. Meu avô era alfaiate e a família do meu pai é super grande, ele tem 11 irmãos então eles trabalharam com isso a vida inteira, meu avô tinha uma confecção familiar então meu pai cresceu nesse meio e minha mãe trabalhava com ele. Então meu pai conhece muita gente dessa área né, então tive bastante indicação de costureiras através do meu pai mesmo “

Já em relação aos desafios, Verônica comentou que estão buscando diversificar os responsáveis da costura dos tecidos planos, já que seus pais precisam descansar um pouco mais e, nesta busca, fica claro como é difícil encontrar mão de obra qualificada capaz de entregar o mesmo nível de qualidade dos pais dela: “É um desafio de agora, que é encontrar alguém que possa ir pegando um pouco a parte deles e a gente não encontra porque ficamos muito criteriosas nessa relação.”. Contudo, o principal desafio da empresa é o relacionamento com os bancos e acesso a crédito, desde o início quando estavam abrindo a empresa até mais recentemente no contexto da pandemia as instituições financeiras apresentam um excesso de requisitos e exigências, apesar de realizarem propagandas nas mídias sobre o atendimento diferenciado aos microempreendedores:

“Em relação ao acesso à crédito posso te dizer que é ,e foi, a relação mais difícil que a gente tem...é a questão dos bancos mesmo porque eu acho tão engracado assim a gente sempre quando vê as propagandas na TV todos os bancos falando com o pequeno empreendedor, falando “Vem, que eu ajudo! Vem que tem crédito X”, só que assim: zero tem isso. (...) Por mais que a gente tenha crescido muito nesses últimos 4 anos ainda assim é difícil quando precisamos de algum crédito ou alguma coisa no banco como no início da pandemia. A gente precisou de um pequeno valor, por menor que fosse, é ridículo até, o banco não nos concedeu um limite x muito baixo, considerando ainda o valor que costumamos movimentar na conta...eles são muito cheio de critérios pra quem é microempreendedor então assim, é super difícil.”

Para o atípico ano de 2020, que exigiu completa adaptação do setor varejista por conta da pandemia, Verônica conta que o cenário impulsionou a migração e consolidação da Empresa D no e-commerce, um desejo de longa data:

“Desde o início do ano já estávamos com plano de investir no nosso site, investir no online então quando chegou em março, a covid só acelerou a nossa ideia.(...)Nos adaptamos super bem a essa mudança , quando abrimos a marca a ideia era ser uma marca online, mas a gente viu que não era assim também para as pessoas nos conhecerem, então começamos a participar de eventos e feiras em Porto Alegre para as pessoas conhecerem a marca. Então acabamos focando muito no físico e deixamos o online de lado, mas aí a covid só fez a gente se focar no objetivo inicial desde sempre.

Embora ter sido um ano difícil pela pandemia, foi um ano bem surpreendente positivamente”

4.5.EMPRESA E

A Empresa E foi formada a partir da união de duas amigas de faculdade: Carolina F. de O. Della Santina e Mariana Bonfanti, presentes na entrevista. Ambas já haviam transitado por alguns trabalhos corporativos e outros autorais antes de fundarem a marca. Conforme a Entrevistada E.1 comenta:

“A gente se conheceu na faculdade, então a gente vem de muito tempo, a gente costuma falar, a Empresa Ecaiu na sustentabilidade não porque a gente estava atrás da sustentabilidade, mas foi por conta do processo criativo. (...) A gente estava se frustrando muito com o mercado, e aí 2013 a gente pensou tipo em fazer uma loja colaborativa, e aí chegamos na marca, a gente gosta de vender roupa, vamos fazer roupa. Aí muitas das nossas amigas compravam roupa em site gringo Aguardando confirmação do horário”

A marca é reconhecida pelo seu DNA irreverente e cheio de personalidade que é transmitido nas comunicações e nas peças da marca, tudo isso pautado na transparência e no feminismo (Ethical Fashion, 2019). Hoje a empresa conta com 2 colaboradoras fixas e em tempo integral, além das sócias. A Empresa E já participou algumas vezes do Brasil Eco Fashion Week (BEFW), sempre trazendo muito conteúdo de moda para a passarela (Lilian Pacce, 2018; Lilian Pacce, 2017). Além da marca, as sócias também são representantes do Instituto Fashion Revolution em São Paulo e ajudam a desenvolver soluções têxteis, novas coleções e na implementação de novos materiais e formas de produzir (Feira Jardim Secreto). Apesar da proximidade com a sustentabilidade, Entrevistada E.1 conta que a marca começou de uma forma diferente, focando no viés social (Youtube, 2018):

“A gente se conheceu na faculdade, então a gente vem de muito tempo, a gente costuma falar, a Empresa Ecaiu na sustentabilidade não porque a gente estava atrás da sustentabilidade, mas foi por conta do processo criativo. (...) Foi por conta de uma valorização ao tempo do processo criativo e porque a gente queria trabalhar de uma maneira justa e aí a gente acabou caindo no designer possível que trabalha com a economia solidária”

Entrevistada E.2 ainda completou como foi este ponto de inflexão:

“Aí falamos “meu, tem alguma coisa de errado, vamos parar, vamos rever”, aí a gente entendeu que a gente precisava de tempo para ter processo criativo, foi quando a gente começou a entender eu quero slow fashion. (...) A gente tava tipo “mano, a gente não quer mais ser fast-fashion, mas como não ser fast-fashion?”, aí a gente conheceu a economia solidária e aí foi tudo como um belo de um casamento”

A partir deste momento, as empreendedoras foram lapidando o conceito e operação de uma maneira orgânica e interativa ao longo do processo de criação das peças e da marca, a ponto de identificarem-se com a abordagem proposta pela economia solidária.

“Esses questionamentos ao longo do tempo conforme a gente foi entendendo os impactos da moda a gente não foi, a gente é muito curiosa por natureza, então tipo a gente não foi entendendo tipo “vamos dar um Google hoje para saber?”, a gente foi se questionando, o que que está acontecendo, por que que as coisas são assim? (...)Porque antes de qualquer coisa são valores pessoais, então tipo assim, a base da sustentabilidade não é o tecido certificado, é você tratar bem uma outra pessoa, é o mínimo, você remunerar, é você não ficar renegociando preço”

A Empresa E se consolidou como uma marca de moda que propõe uma nova relação com o consumo: coleções reduzidas, questionamento sobre a necessidade de novas peças, preocupação com a qualidade e usando a moda como ferramenta de transformação social (Shop2gether; Medium, 2017).

O processo de tomada de decisão é realizado de uma forma mais transparente e horizontal entre as sócias e as colaboradoras. Além disso, os fornecedores da empresa estão ligados a redes da economia circular, então, a relação da Empresa Ecom eles também passa pela troca de conhecimento, de ideias e de práticas. Um dos fornecedores é a Oficina Pano Pra Manga, iniciativa da empresa da Cummins Brasil e da ONG Design Possível que capacitou mulheres da comunidade do bairro Cidade Jardim Cumbica, em Guarulhos, conforme Entrevistada E.2 comenta (Design Possível):

“A gente não trabalha mais só com Oficina Pano Para Manga de fornecedor, existem outros, mas sempre dentro de uma linha estabelecida por nós que é uma linha horizontal e transparente, a gente não abre mão disso, então a gente sabe que poderia poupar mil problemas de produção caso a gente fosse para um fornecedor tradicional.(...) A gente tá num trabalho assim de anos de tentar profissionalizar e ajudar na capacitação dessas mulheres porque por exemplo Pano Pra Manga é um grupo de mulheres que são esposas de funcionários de uma indústria em Guarulhos chamada Cummings, e a Cummings fez projeto de capacitação, investiu na capacitação dessas mulheres que não eram costureiras e que hoje elas são costureiras e tal(...)Em outras oficinas que não estão exatamente nesse grupo da rede de costura solidária, mas são oficinas locais de costureira de bairro que a gente conhece e tal e também trabalha com elas, por que é importante também a gente não excluir essas pessoas sabe?”

Neste sentido, a empresa prioriza utilizar uma rede de fornecedores de serviço (corte, costura, acabamento) ligados à economia criativa ou que estejam em situação de vulnerabilidade econômica e social, como Entrevistada E.1 comentou, para elas “é isso que faz sentido, é você saber que o dinheiro tá indo lá para a periferia e sabe você está movimentando a economia dessa maneira”. O pilar social é um dos grandes focos da marca:

“A gente fala muito uma coisa que a gente gosta de usar moda como plataforma de transformação, então é uma transformação para você se empoderar. Uma das coisas importantes que a gente fala muito na Empresa Etambém é a questão do empoderamento, da independência financeira, através da independência financeira das mulheres, então tudo que é feito é produzido, ele permeiam esses três pilares é sempre pensado nisso, como abranger tudo isto e garantir para essas mulheres o trabalho delas para elas poderem tomar as decisões que elas bem entenderem, sabe?”

As matérias primas utilizadas englobam poliamida biodegradável, algodão orgânico, tecidos compostáveis provenientes de tecelagens tradicionais como Santa Constância e G. Vallone para tecidos naturais, conforme Entrevistada E.1 comentou na entrevista: “99% da matéria-prima é certificada ou de reuso” (Santa Constancia, 2017). Ademais, a empresa também capta tecidos através do Banco de tecidos, que oferece rolos de tecido que sobram da produção das tecelagens, e através de parcerias como foi o caso da coleção do desfile de 2017 na BEFW quando a marca recebeu tecido de descarte têxtil da Focus Têxtil (Lilian Pacce, 2017; Youtube, 2017).

A empresa também implementou um sistema de produção sob demanda, ou seja, as peças só são produzidas mediante a realização de pedidos. Contudo, ainda existem alguns desafios que estão sendo enfrentados como “organizar prazo, clientes, fornecedores”, então o desenho deste processo ainda está em desenvolvimento. Esta nova iniciativa tem enfrentado o problema de falta de matéria prima no mercado meio ao contexto da pandemia no Brasil. Outra empreitada que tem sido desenvolvida é um esquema de logística reversa, algo possível graças à contratação de colaboradoras para auxiliar na operação da marca.

Os produtos da marca se destacam por sempre trazerem questionamentos e reflexões, “a Empresa E é uma marca 100% política” (Figura 12), sempre pautando as questões de uma forma bem humorada. As peças são influenciadas por roupas de brechó e se apresentam com um ar jovem, descolado e colorido pensados com muito cuidado, sem lançar diversas coleções ao ano, mas focando nas mensagens passadas: “a gente acredita em bons produtos, relevantes, então a gente apostava em drops pequenos” (Brazil Fashion Network, 2015).

Figura 12 - Camiseta “Politizada e com Tempo”



Fonte: Empresa E

Por outro lado, o design de algumas peças também é realizado considerando a versatilidade das peças, ou seja, aumentar os usos através das soluções via design já que as sócias acreditam que não é necessário ter um guarda-roupa gigante (Youtube, 2017). Ainda, a marca já retrabalhou peças de coleções anteriores através da inserção de pinturas à mão como o casaco “Lua Negra” (Figura 13), que contou com a colaboração da artista Ana Carvalho.

Figura 13 - Casaco “Lua Negra”



Fonte: Empresa E

Ademais, os retalhos e resíduos de produção são destinados para a Pano Pra Manga, como também são utilizados na fabricação de embalagens da linha mais premium da marca. Outro destino deles é para a iniciativa Ideia Crua – confecção e estamparia ecológica parceira da marca - que anualmente os transforma em cobertas.

A Empresa E não se limita à fabricação de roupas, as sócias já prestaram consultorias e ministraram cursos relacionados à sustentabilidade na moda. Contudo, o foco atual é lapidar a estrutura organizacional da empresa para permitir que as empresárias possam focar no trabalho mais criativo e estratégico da marca. Em relação ao crescimento, a marca entrou em *marketplaces* como Shop2gether e 2collab e prevê uma maior projeção das vendas de atacado graças a estas plataformas, além de manter a realização de parcerias com iniciativas como a Roupateca – guarda-roupa compartilhado. Entrevistada E.2 comentou um pouco sobre o futuro da empresa:

“A gente precisa de tempo para fazer outras coisas, e um dos nossos desejos é se organizar, é ter tempo para cuidar de nossas matérias-primas, que é uma coisa que a

gente ama e que a gente não tem esse tempo de pesquisa porque assim, a tecnologia ela impulsiona muito essa produção, e essa tecnologia você não acha só, a gente vai no mais do mesmo, essa que é a mega real, quando a gente consegue o bioplastic por exemplo, e foi tipo "caramba, é uma matéria prima nova", muito legal que ali o ciclo se fecha aí e dá um negócio, você fala "é isso, é isso que eu quero fazer, é isso que eu quero que a Empresa Ese torne", a nossa maior inspiração é Stella McCartney, então a gente quer ter um altar dela aqui, para a gente jamais esquecer aonde a gente quer chegar, que é lá."

No tocante aos desafios do negócio, as sócias levantaram a questão de gestão da qualidade dos fornecedores, que muitas vezes entregam produções com qualidade divergente, principalmente quando as produções têm menor prazo de entrega:

"O Pano Pra Manga, o pano não tem o setor de controle de qualidade e cada pessoa faz uma peça, então elas são cinco, então você manda uma produção e cada uma faz de um jeito, aí chega peças que tem uma divergência de qualidade, isso tudo é muito difícil assim de conciliar e de não desistir de trabalhar dessa maneira, sabe?"

Além disso, como ambas são mais especializadas na criação e produção das peças, as questões mais administrativas e de estruturação da empresa foram um desafio para a dupla ao longo dos anos, inclusive em relação à expansão e início do trabalho com empresas maiores como a Shop2gether:

"A maior dificuldade da marca foi nossa foi estruturar a marca como ela é hoje assim, com processos, o método, o processo, tipo existem os setores aqui dentro, entendeu? (...) A gente estuda muito assim nesse sentido, procura ajuda, a gente gosta, antes a gente chamava assim "não, vamos a gente faz, a gente faz", e aí a gente entendeu que não, precisamos de especialistas para cada área."

Já em relação aos pontos que auxiliaram no desenvolvimento da Jouer, a intuição nos processos da marca é o principal, como diz Entrevistada E.1: "O que auxiliou muito de fato foi a nossa intuição, porque a gente é muito intuitiva e a gente vai por isso". Ainda, ao longo da conversa, as entrevistadas levantaram alguns pontos que também podem ser considerados como contribuidores: 1) alinhamento dos valores da marca com valores pessoais das sócias – "A Empresa Eela é um pedaço da nossa vida, quando a gente sai da Empresa E a gente continua sendo Mari e Carol e a gente age como a gente na Jouer, entendeu?"; 2) relações mais humanizadas entre os colaboradores – "que a gente tenta fazer todo dia é trabalhar num lugar que a gente sonhe em trabalhar, então é um ambiente que a gente dá risada (...) é um outro tipo de relacionamento, é um relacionamento de parceria"; 3) ótimo alinhamento e comunicação entre as sócias- "com bom humor assim porque a gente ama o nosso trabalho, Rafael, então quando a gente veio para a Empresa E as coisas acabam ficando mais leves".

Finalmente, no início da pandemia a proposta, o conceito e o produto vendidos pela marca ajudaram a alavancar as vendas, "a gente estava no momento certo com o produto certo,

então acabou ajudando”. Contudo, no decorrer dos meses problemas passaram a surgir como a escassez de matérias primas para as produções, que aumentou o lead time das peças e, no contexto de produção sob demanda, causou atrito com parte dos consumidores, uma vez que os prazos de entrega tiveram que ser estendidos. Ainda, a falta de insumos se alastrou para itens como caixas de papelão, a qual piorou ainda mais no contexto da greve dos correios de 2020. As entrevistadas levantaram o sentimento de descaso por parte da iniciativa pública, a qual não se mobilizou no intuito de solucionar questões: “ ‘não tem ninguém que está olhando para a gente, não vai ter um suporte?’ e não teve mesmo, a gente está se virando como dá e é isso aí.”.

5. DISCUSSÃO

Partindo das narrativas do capítulo anterior, este capítulo explicita as práticas circulares identificadas nas empresas entrevistadas, bem como um quadro comparativo entre elas no intuito de possibilitar uma visão macro dos dados e facilitar a realização de uma análise cruzada. Além de apresentar os facilitadores e barreiras do desenvolvimento destes negócios. Empresa A

5.1.EMPRESA A

A empresa pernambucana é a mais antiga das entrevistadas deste estudo, por isso, também é possível perceber um maior número de iniciativas já consolidadas e estruturadas na cultura e operação.

Quando consideramos a Estrutura 9R de Kircherr, é possível apontar que a companhia atua em Repensar (R1) a partir do momento que estabelece um design versátil por meio da proposta do Reouse, o qual ajuda a intensificar o uso do produto ao aumentar as possibilidades de uso. Ajuda a Reduzir (R2) ao trabalhar com tecidos naturais e processos mais eficientes, que necessitam menor energia e água na produção. Incentiva o Reparo (R4) e Reforma (R5) ao realizar atendimento personalizado aos clientes e promover os workshops do Realce. Incorpora a Ressignificação (R7) no Sistema Empresa A de Produção ao pensarem como poderão reaproveitar os retalhos e resíduos gerados ao longo da produção em outros produtos.

Por outro lado, na perspectiva de Ludeke-Freund, Gold e Bocken (2019), a empresa encaixa-se tanto na classificação de “Remodelação e Remanufatura”, pelos motivos citados anteriormente em relação a R4 e R5, “Materia Prima Orgânica”, por utilizarem tecidos orgânicos de alta qualidade, além do padrão de “Reciclagem” explicitado nas práticas de reaproveitamento dos resíduos explicitados em R7.

Finalmente, no panorama de Ki, Chong e Ha-Bookshire (2020), a Empresa A apresenta práticas referentes à Fechamento do Ciclo Produtivo tanto na reciclagem de ciclo fechado, exemplificada pela reutilização dos resíduos da produção para fabricação de novos modelos, quanto de ciclo aberto quando se considera a manufatura de acessórios ou o início da jornada da marca com a utilização de retalhos de camisaria masculina para produção de colchas e capas de travesseiro. Enquanto isso, ela também Desacelera o Ciclo de Recursos através do design de

produto e da produção de peças duráveis. Ainda, a Diminuição do Uso de Recursos ocorre pelos menos motivos explicitados sobre R2.

5.2.EMPRESA B

Percebe-se, considerando o framework 9R de Kircherr, uma preocupação em Repensar (R1) na escolha estratégica da marca de focar em peças básicas, característica que já torna os produtos mais versáteis e possibilita um uso mais intensivo deles. Ainda, todos os processos da empresa levam em consideração a eficiência e os impactos ambientais, algo que permite uma menor produção de resíduos ao longo da produção, algo que dialoga diretamente com a estratégia Reduzir (R2). Ainda, a estratégia Reciclar (R8) se faz presente em iniciativas como a Fleece rePET, que utilizam matéria prima reciclada.

Já pelo panorama de Ludeke-Freund, Gold e Bocken (2019), a Empresa B tem maior aderência com o modelo Matéria Prima Orgânica, considerando o uso extensivo de algodão pima orgânico na seleção de peças comercializadas pela marca. Ainda, a iniciativa do Fleece rePET dialoga com o modelo de Reciclagem, contudo, não é tão aderente quanto o padrão anterior.

Enquanto isso, na perspectiva de Ki, Chong e Ha-Bookshire (2020), a Empresa B dialoga com o Fechamento do Ciclo Produtivo a partir da reciclagem de ciclo aberto proposto pelo uso de materiais reciclados. Contudo, a marca tem maior aderência ao padrão de Desacelerar o Ciclo de Recursos ao manufaturar peças duráveis e, pelo design minimalista, com alto potencial de utilização. Ainda, a otimização nos processos de corte, bem como insumos que exigem menor energia e recursos para a produção também encaixam a marca no esquema de Diminuição do Uso de Recursos.

5.3.EMPRESA C

Pela ótica proposta por Kircherr, a Empresa C atua no sentido Repensar (R1) ao fabricar mochilas com maior durabilidade.; Reparar (R4), graças ao sistema de garantia que permite extensão da vida útil das mochilas; Reciclar (R8), ao utilizar material reciclado como matéria prima; Ressignificar (R7), quando utiliza retalhos de produções de terceiros para a confecção dos forros das bolsas.

Ainda, nos padrões de Ludeke-Freund, Gold e Bocken (2019), a marca trabalha o padrão de Reparo e Manutenção, pelo motivo explícito em R4, e Reciclagem quando se considera o que foi apresentado em R8.

Por outro lado, as práticas da Empresa C promovem os padrões de KI (2020) como o Fechamento do Ciclo Produtivo através da reciclagem de ciclo aberto por meio de ressignificação dos retalhos têxteis e utilização de matéria prima reciclada a partir de garrafas PET; Desaceleração do Ciclo de Recursos, ao estender o período de utilização das mercadorias por meio do programa de garantia e produtos duráveis; Diminuição do uso de recursos ao evitar os retalhos no processo de manufatura das mochilas.

5.4.EMPRESA D

A Empresa D se destaca por seu design atemporal que se relaciona ao Repensar (R1) ao promover uma extensão do ciclo de vida dos produtos através do design. Ainda, a escolha por tecido orgânicos e certificados dialoga com o Reduzir (R2) por ter menor demanda de energia e de recursos. Deste modo, a empresa se encaixa no padrão de Matéria Prima Orgânica proposta por Ludeke-Freund (2019) pela escolha das matérias primas. Ademais, esta mesma escolha possibilita que a Empresa D promova a Diminuição de Uso de Recursos, enquanto o design atemporal contribui para Desacelerar o Ciclo de Recursos, conforme apresentado por Ki (2020).

5.5.EMPRESA E

A Empresa E apresenta práticas relacionadas ao Repensar (R1) com o design multifuncional de certas peças, ainda, a Redução (R2) se faz presente na escolha de matérias primas mais naturais e orgânicas. Além disso, as intervenções realizadas em peças antigas materializam a estratégia de Reformar (R5) enquanto a utilização de tecidos de reuso dialoga diretamente com o Ressignificar (R7). Ademais, o uso de tecidos reciclados também aproxima a marca da estratégia de Reciclar (R8).

As iniciativas explicitadas em R5 e R8 encaixam na proposta de Reciclagem proposta por Ludeke-Freund (2018) enquanto o uso de tecidos orgânicos (R2) aproxima a marca do padrão de Matéria Prima Orgânica. Finalmente, percebe-se uma aderência maior ao modelo de Fechamento do Ciclo Produtivo quando se considera a utilização de tecidos de reuso e a

atualização de peças de coleções antigas, enquanto a Diminuição do Uso de Recursos dialoga com as escolhas da matéria prima e o sistema de produção sob demanda.

5.6.QUADRO COMPARATIVO

Quadro 16 - Quadro comparativo práticas economia circular identificadas

Modelos	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
9R de Kircherr	R1: Reuse R2: Matéria prima natural e baixo nível de geração de resíduos R3 e R4: Atendimento e Realce R7: Sistema Empresa A de Produção	R1: Peças básicas e minimalistas R2: Otimização de processos e baixo nível de geração de resíduos R8: Fleece rePET	R1: Maior durabilidade e garantia R4: Garantia de 3 anos R7: Matéria Prima R8: Uso de retalhos nos forros	R1: Design atemporal R2: Matéria prima orgânica	R1: Design multifuncional R2: Matéria prima orgânica R7: Intervenção em coleções antigas R7: Tecidos de Reuso R8: Tecidos Reciclados
Ludeke-Freunde, Gold e Bocken	Remodelação e Remanufatura: Atendimento e Realce Matéria Prima Orgânica: Matéria prima Reciclagem: Sistema Empresa A de Produção	Matéria Prima Orgânica: Tecidos orgânicos Reciclagem: rePET	Remodelação e Remanufatura: Garantia Reciclagem: Matéria prima	Matéria Prima Orgânica: Tecidos orgânicos	Matéria Prima Orgânica: Tecidos orgânicos Reciclagem: Tecidos reciclados
Ki, Ghong, Ha- Bookshire (2020)	Fechamento do ciclo produtivo: Sistema Empresa A de Produção e Uso de retalho de camisaria como matéria prima Desaceleração do ciclo de recursos: Reuse e Produtos Duráveis Diminuição do uso de recursos: Matéria prima natural	Fechamento do ciclo produtivo: Uso de materiais reciclados Desaceleração do ciclo de recursos: Peças duráveis e design minimalista Diminuição do uso de recursos: Insumos naturais e certificados, Otimização na etapa de corte	Fechamento do ciclo produtivo: Uso de materiais reciclados e retalhos de terceiros Desaceleração do ciclo de recursos: Peças duráveis Diminuição do uso de recursos: Otimização na etapa de corte	Desaceleração do ciclo de recursos: Design atemporal Diminuição do uso de recursos: Utilização de tecidos orgânicos	Desaceleração do ciclo de recursos: Produção sob demanda, tecidos naturais e de reuso Matéria Prima Orgânica: Tecidos orgânicos

Fonte: elaborado pelo autor

5.7. BARREIRAS

Quadro 17 - Barreiras identificadas nas entrevistas(continua)

Categoria	Barreiras
Tecnologia e informação	<p>Baixa difusão de informação sistematizada meio à indústria da moda “A gente foi entender que é uma indústria muito arcaica, que se faz as mesmas coisas há muitos anos, se vende do mesmo jeito, se produz do mesmo jeito (...) a indústria é meio bagunçada, bem antiga e arcaica não é uma indústria organizada desde a ponta do fabricante até o varejo.” (Empresa B)</p> <p>Restrição dos tipos de fibras que são recicladas e mantém a qualidade “Hoje né considerando a tecnologia que a gente tem, pouquíssimos tipos de fibra viram a própria fibra, então a questão da circularidade na moda ainda é difícil, pela qualidade do material reciclado ser sempre menor do que sua versão anterior” (Empresa B)</p>
Cultural	<p>Dúvida sobre a consideração da sustentabilidade no processo de compra “Sustentabilidade é um fator decisivo para a compra. Tenho essa dúvida real (...) Existem pessoas que sim, mas também, cara tem outras pessoas que eu tenho certeza absoluta que não.” (Empresa E)</p> <p>Comunicação sobre a importância da sustentabilidade com o cliente “Difícil falar de sustentabilidade, de economia circular no Brasil afora, ainda mais no nordeste” (Empresa A)</p>
Governamental	<p>Ausência de programas e incentivos governamentais para micro e pequenos empreendedores “Se não existir políticas específicas para investimento em negócio de celulares, não vai ser através de investidores que vamos encontrar o caminho.” (Empresa A)</p>
Econômica	<p>Dificuldade de acesso à crédito e a investimento “É difícil conseguir investidor que o cara vai colocar um milhão na Empresa A para ter 50 mil de retorno, enquanto se ele botar um milhão em uma empresa que não é sustentável pode ter 200 mil de retorno” “pelo fechamento no mercado de crédito, a gente quebrou” (Empresa A) “Fui a todos os bancos comerciais, fui a banco de investimento, fui a amigos ricos, família rica, família e amigo eu fui algumas vezes. Zero. Tava entrando em uma contingência política muito grande, era impeachment de Dilma” (Empresa C) “É difícil quando precisamos de algum crédito ou alguma coisa no banco como no início da pandemia. (...) O banco não nos concedeu um limite x muito baixo, considerando ainda o valor que costumamos movimentar” (Empresa D) “Agora a gente tá precisando de capital de giro porque né, várias empresas estão precisando, e aí a questão do algodão foi isso também, a gente não tinha dinheiro para importar um rolo que vem de um outro lugar que é bem mais caro” (Empresa E)</p> <p>Relação excessivamente burocrática com bancos “. Eu chegava no Itaú, Bradesco, Santander e me pediam, me dá o balanço dos últimos dois anos. Mas eu acabei de abrir a empresa. Falavam ah... Qual é o ativo que você tem nessa empresa? Eu falei nenhum, porque eu abri a empresa sem ativo, pra ser barata, ter custo zero, dar despesa grande. Ah, mas pra banco isso não interessa” (Empresa C) “Até pra abrir uma conta foi mega engessado, em todos os bancos que a gente foi a gente precisava de mil documentos e certificados, certificações, comprovantes de faturamento sendo que a gente não tinha nem aberto a empresa ainda, a gente tava justamente querendo abrir uma empresa, então era uma coisa muito bizarra” (Empresa D)</p> <p>Demandá por alto capital de giro para manter operações “Que demanda capital de giro para caramba porque você vende o produto” (Empresa B) “envolve capital de giro muito grande” (Empresa A)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 17 - Barreiras identificadas nas entrevistas(conclusão)

Organizacional	<p>Falta de tempo “A gente precisa de tempo para fazer outras coisas, e um dos nossos desejos é se organizar(...)A gente precisa de tempo para fazer outras coisas, e um dos nossos desejos é se organizar, é ter tempo para cuidar de nossas matérias-primas, que é uma coisa que a gente ama e que a gente não tem esse tempo de pesquisa porque assim, a tecnologia ela impulsiona muito essa produção” (Empresa E)</p> <p>Estruturar a empresa “estruturar a marca como ela é hoje assim, com processos, o método, o processo, tipo existem os setores aqui dentro, entendeu?” (Empresa E)</p>
Cadeia de Valor	<p>Dificuldade de comunicação com fornecedores “Não sei se por sermos uma marca pequena, que não compra uma quantidade de Renner da vida, mas às vezes temos bastante dificuldade na comunicação mesmo” (Empresa D)</p> <p>Encontrar mão de obra qualificada “Existem vários profissionais que nos atenderiam, mas a gente preza muito pela qualidade então isso é um pouquinho difícil sim de encontrar” (Empresa D)</p> <p>Gestão de qualidade dos fornecedores de serviço “Então tipo é uma coisa que a gente vem construindo sabe? Não é a melhor costureira com melhor acabamento. (...) como deixar esse produto o melhor possível e isso é um desafio constante aqui (...)você manda uma produção e cada uma faz de um jeito, aí chega peças que tem uma divergência de qualidade, isso tudo é muito difícil assim de conciliar” (Empresa E)</p> <p>Demanda intensiva de mão de obra “E demanda muita gente, é uma indústria de mão de obra intensiva, tanto no varejo quanto na indústria” (Empresa B)</p> <p>Distância dos fornecedores “Os principais fornecedores de tecido premium, se a gente puder chamar assim, ainda estão no sudeste. E aí você imagina que o frete é caríssimo, imposto de fronteira” (Empresa A)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

5.8.FACILITADORES

Quadro 18 - Facilitadores identificados na entrevista (continua)

Categoría	Facilitadores
Tecnologia e informação	<p>Ambiente digital “Hoje em dia, é o digital principal, mas as lojas também são canais de comunicação, tão importante quanto o online. Não só como canal de venda, mas como de comunicação de marca mesmo,” (Empresa B) “Além da estratégia digital, basicamente até pensando até não só como marca de moda, mas como uma empresa digital e a expansão física, expansão em serviços, loja físicas e do portfólio para que nossos clientes continuem crescendo” Empresa B</p> <p>Conhecimento prévio sobre o mercado “A Aline trabalhava numa grande rede de varejo de Porto Alegre, na área de compras, então ela viu o fluxo de como funciona na <i>fast fashion</i> (...) isso auxiliou na estruturação da ideia” (Empresa D) “Meu avô era alfaiate e a família do meu pai é super grande, ele tem 11 irmãos então eles trabalharam com isso a vida inteira, meu avô tinha uma confecção familiar então meu pai cresceu nesse meio e minha mãe trabalhava com ele. Então meu pai conhece muita gente dessa área né, então tive bastante indicação de costureiras através do meu pai mesmo.” (Empresa D) “A gente se conheceu na faculdade, então a gente vem de muito tempo(...)a gente começou a fazer como que a Carol fazia na empresa que ela trabalhava, e tipo assim, a gente repetia tudo, eu repetia da modelo, tararâ, e a gente foi se atrociando muito Rafael, muito. Aí falamos “meu, tem alguma coisa de errado, vamos parar, vamos rever”, aí a gente entendeu que a gente precisava de tempo para ter processo criativo, foi quando a gente começou a entender o que era <i>slow fashion</i>” (Empresa E)</p>
Cultural	-
Governamental	-
Econômica	<p>Espaço para inovar no mercado “O Realce, a menina dos olhos tanto para gente quanto para ONU que é a ressignificação, a recriação de possibilidades através de histórias contadas através de histórias vividas. É a recriação de peças já existente” (Empresa A) “Outra parte é porque a gente já nasceu com essa proposta diferente do que a gente é hoje, então, a gente acabou se diferenciando muito no mercado de uma maneira honesta e sincera.” (Empresa B)</p> <p>Diversificação das fontes de receita “a gente cobra por esse serviço desde o mais simples até o mais complexo. Isso vira um pouco a chave de menos produtos e mais serviço né porque no real serviço, claro, é mais um braço daquele repensar que eu te falei lá no sistema de produção” (Empresa A) “Gente foi pioneira na questão da sustentabilidade de moda em marca pequena, as pessoas começaram a chegar muito para a gente para pedir consultoria, a gente deu um monte de curso, a gente deu o curso até no Sesc e tal sobre isso” (Empresa E)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 19 - Facilitadores identificados na entrevista (conclusão)

Categoría	Facilitadores
Organizacional	<p>Motivação pessoal</p> <p>“O principal foi a convicção é a crença que você estava fazendo uma coisa que mais cedo ou mais tarde daria certo” (Empresa A)</p> <p>“E aí tudo começou a se estruturar a partir daí né, aí a gente conversou entender que o nosso Impacto ia muito além de investir na educação infantil só, ele tava muito atrelado a promover um consumo mais consciente e fomentar a indústria a ser mais sustentável, não só em relação ao meio ambiente mas tudo” (Empresa B)</p> <p>“A gente fala muito uma coisa que a gente gosta de usar moda como plataforma de transformação, então é uma transformação para você se empoderar. Uma das coisas importantes que a gente fala muito na Empresa E também é a questão do empoderamento, da independência financeira, através da independência financeira das mulheres” (Empresa E”)</p> <p>Cultura de transparência e colaboração</p> <p>“foco é o pensamento social assim sempre pensando que que os funcionários são família, diferente da família biológica família é a família que a gente escolhe, então atenção igual como você família e são corações, são emoções que fizeram a gente se reinventar até hoje” (Empresa A)</p> <p>“Isso que eu te falei, as relações, como não tem vínculo de trabalho, o vínculo maior são esses imateriais, que é a confiança, o respeito, de como que você opera, se tem a ver comigo ou não, essas coisas.” (Empresa C)</p> <p>“E como no meio de produção e de moda, isso “vamos fazer uma coisa de outro jeito?”, “vamos, além da vantagem de fazer uma coisa com uma criatividade e com um processo criativo que a gente sempre gostou vamos fazer de outro jeito”, veio de uma maneira muito, estava ali, muito orgânico, aí a gente começou a fazer de outro jeito” (Empresa E)</p> <p>“Todas as decisões são tomadas em conjunto, então eu sei tudo que está acontecendo lá e ela sabe tudo que está acontecendo aqui” (Empresa E)</p> <p>Incentivo à criatividade e curiosidade</p> <p>“A gente é um grande propósito que vê na moda, na confecção, na roupa uma maneira de colocar esse novo normal em prática, mas que pode ser através da educação, de projetos, de consultoria e etc” (Empresa A)</p> <p>“O que é auxiliou muito de fato foi a nossa intuição, porque a gente é muito intuitiva e a gente vai por isso” (Empresa E)</p>
Cadeia de Valor	<p>Parceria com outras instituições e iniciativas</p> <p>“O facilitador, pra mim, foram as parcerias que eu fiz pra agregar valor. Pra mim tem sido um prazer enorme trabalhar com as indígenas, trabalhar com a estratégia de artesanato brasileiro” (Empresa C)</p> <p>“É através dessa parceria, através de um ONG chamada Origens do Brasil eu tive uma conexão com a Mercur. A Mercur é empresa brasileira de borracha, entre outras coisas” (Empresa C)</p> <p>Simplicidade como promotora de redução de custos</p> <p>“Por a gente fazer um desenvolvimento contínuo só de básicos, o número de SKU que a gente devolve é muito menor muito, então dá mais eficiência para as fábricas e o custo é muito menor e tal então” (Empresa B)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

6. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi contribuir na análise de operações circulares para os negócios do setor de varejo de moda. Neste sentido, os objetivos secundários eram: identificar como os conceitos de circularidade estão presentes nos modelos de negócio de micro e pequenas empresas de varejo de moda; entender quais são os facilitadores e barreiras enfrentadas por micro e pequenas empresas na operacionalização dos conceitos de circularidade no setor de varejo de moda.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa através de entrevistas e análise de fontes secundárias aplicada a cinco micro e pequenas empresas que atuam no varejo de moda no Brasil e são reconhecidas por suas iniciativas de sustentabilidade. Os resultados indicam que, diferentemente do proposto pela literatura, as práticas focadas no âmbito social têm um papel central nos empreendimentos de cunho sustentável. Neste sentido, o pilar social apresenta-se tanto como um precursor para os fundadores criarem seus negócios, quanto torna-se porta de entrada para o aprofundamento do pilar ambiental da sustentabilidade. Ainda, as parcerias estabelecidas a partir de questões sociais mostra-se capaz de agregar valor aos produtos.

Por outro lado, em relação às práticas circulares, nota-se uma predominância do uso de tecidos orgânicos, reciclados ou de reuso nas diferentes empresas entrevistadas, neste sentido, o foco das práticas circulares está na escolha das matérias prima utilizadas que são provenientes de fornecedores tradicionais ou captadas através de parcerias. Ademais, em relação ao processo produtivo, percebe-se uma maior preocupação na otimização dos processos de corte no intuito de diminuir geração de resíduos na produção. Desta forma, a maioria das práticas observadas ainda não se aprofundam muito na circularidade, apesar de já existirem iniciativas de logística reversa e reforma de peças antigas.

Nota-se que o principal facilitador no desenvolvimento dos negócios foi a motivação pessoal de gerar transformação no mundo, isso foi base para o estabelecimento dos valores da empresa, bem como um norteador no processo de tomada de decisão, principalmente meio ao cenário de incertezas da pandemia. Já dentre as barreiras enfrentadas, nota-se uma predominância na dificuldade de acesso à crédito e relação com instituições financeiras quando se é um pequeno negócio.

O trabalho atua com micro e pequenas empresas que dialogam com conceitos da economia circular e, com isso, ajuda a aumentar a proximidade da práxis e a teoria acadêmica. Contudo, foram analisados modelos de negócios de apenas cinco empresas, tornando os

resultados do estudo limitados. Ainda, todas as entrevistadas estão envolvidas com o processo produtivo dos produtos e aplicam os conceitos de circularidade nesta vertente. Por isso, seria interessante que pesquisas futuras aprofundem o estudo de modelos de negócio focados em outras formas de geração de valor como aqueles ligados à servitização ou plataformas de compartilhamento.

Ademais, os resultados da pesquisa explicitam o foco social dos negócios estudados, por isso, seria proveitoso o desenvolvimento de uma análise que o considerasse dentro do estudo de modelos de negócio circulares.

7. BIBLIOGRAFIA

ADAM, Sunniva *et al.* Taking Part in the Circular Economy: Four Ways to Designing Circular Business Models. **SSRN Electronic Journal**, [S. l.], p. 21, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2908107>

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 22, n. 6–7, p. 493–520, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.187>

BADEN-FULLER, Charles; MORGAN, Mary S. Business models as models. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 43, n. 2–3, p. 156–171, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>

BBC NEWS. **Desabamento em Bangladesh revela lado obscuro da indústria de roupas**. [s. l.], 2013. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/04/130428_bangladesh_tragedia_lado_obscur_o. Acesso em: 6 jul. 2020.

BOCKEN, N. M. P. *et al.* A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 65, p. 42–56, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

BOCKEN, Nancy M. P. *et al.* Product design and business model strategies for a circular economy. **Journal of Industrial and Production Engineering**, [S. l.], v. 33, n. 5, p. 308–320, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>

BOULDING, Kenneth E. The Economics of the Coming Spaceship Earth. In: JOHNS HOPKINS UNIVERSITY PRESS (org.). **Environmental Quality in a Growing Economy**. [S. l.: s. n.], p. 3–14. E-book.

CAMPOS, L. M. S. **Os Resíduos Sólidos sob a Perspectiva da Economia Circular**. São Paulo: [s. n.], 2019.

CHRISTOPHER, Martin; LOWSON, Robert; PECK, Helen. Creating agile supply chains in the fashion industry. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [S. l.], v. 32, n. 8, p. 367–376, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09590550410546188>

DAŇO, F., DRÁBIK, P., HANULÁKOVÁ, E. Circular Business Models in Textiles and Apparel Sector in Slovakia. **Central European Business Review** 1, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 1–20, 2020.

DE ANGELIS, Roberta; HOWARD, Mickey; MIEMCZYK, Joe. Supply chain management and the circular economy: towards the circular supply chain. **Production Planning and Control**, [S. l.], v. 29, n. 6, p. 425–437, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1449244>

DW BRASIL. **O que mudou na indústria têxtil de Bangladesh cinco anos após tragédia**. [s. l.], 2018. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/o-que-mudou-na-industria-textil-de-bangladesh-cinco-anos-apos-tragedia/a-43508488>. Acesso em: 5 jul. 2020.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **A new textiles economy: Redesigning fashion's future**. Ellen MacArthur Foundation. [S. l.: s. n.]. Disponível em: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy_Full-Report_Updated_1-12-

17.pdf%0Ahttps://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/a-new-textiles-economy-redesigning-fashions-future.

FORBES. These Retailers Involved In Bangladesh Factory Disaster Have Yet To Compensate Victims. [s. l.], 2014. Disponível em:

<https://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2014/04/26/these-retailers-involved-in-bangladesh-factory-disaster-have-yet-to-compensate-victims/#48056eb7211b>. Acesso em: 8 jul. 2020.

FRENKEN, Koen. Political economies and environmental futures for the sharing economy.

Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences, [S. l.], v. 375, n. 2095, 2017. Disponível em:

<https://doi.org/10.1098/rsta.2016.0367>

GEISSDOERFER, Martin *et al.* The Circular Economy – A new sustainability paradigm?

Journal of Cleaner Production, [S. l.], v. 143, n. 0, p. 757–768, 2017. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

GEISSDOERFER, Martin *et al.* Business models and supply chains for the circular economy.

Journal of Cleaner Production, [S. l.], v. 190, p. 712–721, 2018. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.159>

GHISELLINI, Patrizia; CIALANI, Catia; ULGIATI, Sergio. A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems.

Journal of Cleaner Production, [S. l.], v. 114, p. 11–32, 2016. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>

GLOBAL FASHION AGENDA. **Our Mission.** [s. l.], 2020. Disponível em:

<https://www.globalfashionagenda.com/about-us/our-mission/>. Acesso em: 10 jul. 2020.

GREEN STRATEGY. **Origin and definition of circular fashion.** [s. l.], 2017. Disponível em: circularfashion.com/circular-fashion-definition/.

HEYES, Graeme *et al.* Developing and implementing circular economy business models in service-oriented technology companies. **Journal of Cleaner Production,** [S. l.], v. 177, p. 621–632, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.168>

HODGES, Nancy J. Innovation by design. **IHS Jane's Defence Weekly,** [S. l.], v. 55, n. 44, p. 28–32, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780429402326-12>

HOMRICH, Aline Sacchi; GALVÃO, GRAZIELA, ABADIA, Lorena Gamboa; CARVALHO, Marly M. The circular economy umbrella : Trends and gaps on integrating pathways. **Journal of Cleaner Production,** [S. l.], v. 175, p. 525–543, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.064>

INSTITUTO C&A. **Moda Circular no Brasil.** [S. l.: s. n.]. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/9788586481680>.

JACOMETTI, Valentina. Circular Economy and Waste in the Fashion Industry. **Laws,** [S. l.], v. 8, n. 4, p. 27, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/laws8040027>

JIA, Fu *et al.* The circular economy in the textile and apparel industry: A systematic literature review. **Journal of Cleaner Production,** [S. l.], v. 259, p. 120728, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120728>

KI, Chung Wha; CHONG, Sze Man; HA-BROOKSHIRE, Jung E. How fashion can achieve

- sustainable development through a circular economy and stakeholder engagement: A systematic literature review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S. l.J, n. April, p. 1–24, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1970>
- KIRCHHERR, Julian; REIKE, Denise; HEKKERT, Marko. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. **Resources, Conservation and Recycling**, [S. l.J, v. 127, n. April, p. 221–232, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- KORHONEN, Jouni; HONKASALO, Antero; SEPPÄLÄ, Jyri. Circular Economy: The Concept and its Limitations. **Ecological Economics**, [S. l.J, v. 143, p. 37–46, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>
- KOZLOWSKI, Anika; BARDECKI, Michal; SEARCY, Cory. Environmental Impacts in the Fashion Industry. **Journal of Corporate Citizenship**, [S. l.J, v. 2012, n. 45, p. 16–36, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.9774/gleaf.4700.2012.sp.00004>
- LACY, Peter *et al.* Circular Advantage: Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth. **Accenture Strategy**, [S. l.J, p. 24, 2014.
- LAZZERINI, Celeste de Arantes. **Modelos de negócios circulares : um estudo de micro e pequenas empresas no varejo de moda brasileiro São Paulo**. 2020. - Universidade de São Paulo, [s. l.J, 2020.
- LEWANDOWSKI, Mateusz. Designing the business models for circular economy-towards the conceptual framework. **Sustainability (Switzerland)**, [S. l.J, v. 8, n. 1, p. 1–28, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su8010043>
- LÜDEKE- FREUND, Florian. Towards a Conceptual Framework of Business Models for Sustainability. In: 2010, **Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation ERSCP-EMSU conference**. [S. l.: s. n.] p. 1–28. Disponível em: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2565.0324>
- LÜDEKE-FREUND, Florian; GOLD, Stefan; BOCKEN, Nancy M. P. A Review and Typology of Circular Economy Business Model Patterns. **Journal of Industrial Ecology**, [S. l.J, v. 23, n. 1, p. 36–61, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jiec.12763>
- MERLI, Roberto; PREZIOSI, Michele; ACAMPORA, Alessia. How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.J, v. 178, p. 703–722, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.112>
- MISHRA, Sita; JAIN, Sheetal; MALHOTRA, Gunjan. The anatomy of circular economy transition in the fashion industry. **Social Responsibility Journal**, [S. l.J, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2019-0216>
- MORIOKA, Sandra Naomi *et al.* Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.J, v. 167, p. 723–738, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.118>
- MYERS, M. D. **Qualitative Research in Business & Management**. [S. l.J: Sage, 2013. E-book.
- NIINIMÄKI, Kirsi; HASSI, Lotta. Emerging design strategies in sustainable production and consumption of textiles and clothing. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.J, v. 19, n. 16, p. 1876–1883, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.04.020>

- NUMERO. Ethical Fashion series: the legendary Vivienne Westwood.** [s. l.], 2019. Disponível em: <https://numero.com/en/fashion/ethical-fashion-vivienne-westwood-climate-change-eco-friendly-fabrics-sustainable#:~:text=Numéro%20shines%20the%20spotlight%20on%20five,environmentally%20conscious%20pioneers.&text=Practising%20what%20she%20preaches%2C%20Westwood,%20and%20environment.> Acesso em: 10 ago. 2020.
- NUSSHOLZ, Julia L. K. A circular business model mapping tool for creating value from prolonged product lifetime and closed material loops. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 197, p. 185–194, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.112>
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil.** [s. l.], 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 10 jul. 2020.
- OSTERWALDER, Alex; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação Em Modelos De Negócios**. 1. ed. [S. l.]: Alta Books, 2010 a. E-book.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Canvas**. [S. l.: s. n.]. E-book. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/j.ctvh9vtn3.17>
- PAN, Shu Yuan *et al.* Strategies on implementation of waste-to-energy (WTE) supply chain for circular economy system: a review. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 108, p. 409–421, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.124>
- PEDERSEN, Esben Rahbek Gjerdrum; GWOZDZ, Wencke; HVASS, Kerli Kant. Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values within the Fashion Industry. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 149, n. 2, p. 267–284, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3044-7>
- PRENDEVILLE, Sharon; BOCKEN, Nancy. Sustainable Business Models through Service Design. **Procedia Manufacturing**, [S. l.], v. 8, n. October 2016, p. 292–299, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.037>
- RANTA, Valtteri *et al.* Exploring institutional drivers and barriers of the circular economy: A cross-regional comparison of China, the US, and Europe. **Resources, Conservation and Recycling**, [S. l.], v. 135, n. December 2016, p. 70–82, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.08.017>
- RATHINAMOORTHY, R. **Circular fashion**. [S. l.]: Elsevier Ltd, 2019. E-book. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-102630-4.00002-9>
- RATTALINO, Francesco. Circular advantage anyone? Sustainability-driven innovation and circularity at Patagonia, Inc. **Thunderbird International Business Review**, [S. l.], v. 60, n. 5, p. 747–755, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/tie.21917>
- ROMERO, David; ROSSI, Monica. Towards Circular Lean Product-Service Systems. **Procedia CIRP**, [S. l.], v. 64, p. 13–18, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.133>
- ROSA, Paolo; SASSANELLI, Claudio; TERZI, Sergio. Towards Circular Business Models: A systematic literature review on classification frameworks and archetypes. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 236, p. 117696, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117696>
- RUTTEN, Lois. **To what extent can principles of the circular economy be integrated in European fashion businesses?** [S. l.: s. n.].

SCHEEL, Carlos. Beyond sustainability. Transforming industrial zero-valued residues into increasing economic returns. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 131, p. 376–386, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.018>

TEECE, David J. Business Models , Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 43, n. 1, p. 172–194, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

THE GUARDIAN. **Vivienne Westwood on capitalism and clothing: “Buy less, choose well, make it last” – video.** [s. l.], 2014. Disponível em: www.theguardian.com/membership/video/2014/oct/29/vivienne-westwood-capitalism-clothing-video. Acesso em: 15 ago. 2020.

TODESCHINI, Bruna Villa. Innovative and sustainable business models in the fashion industry : Entrepreneurial drivers , opportunities , and challenges. **Business Horizons**, [S. l.], v. 60, p. 759–770, 2017.

TYLER, D.; HEELEY, J.; BHAMRA, T. Supply chain influences on new product development in fashion clothing. **Journal of fashion marketing and management: an international journal**, [S. l.], p. 316–328, 2006.

VILASBOAS, Cyntia *et al.* Revista Eletrônica de Negócios Internacionais Business model : Desvendando o construto. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, [S. l.], p. 18–30, 2015.

WATERS, Yazbehl V. **Stakeholder expectations for environmental performance within the apparel industry.** 2010. - University of Delaware, [s. l.], 2010.

WHALEN, Katherine A. Three circular business models that extend product value and their contribution to resource efficiency. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 226, p. 1128–1137, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.128>

YANG, Miying *et al.* Product-service systems business models for circular supply chains. **Production Planning and Control**, [S. l.], v. 29, n. 6, p. 498–508, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1449247>

ZHIJUN, Feng; NAILING, Æ. Yan. Putting a circular economy into practice in China. **Integrated Research System for Sustainability Science and Springer**, [S. l.], p. 95–101, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11625-006-0018-1>

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The business model: Recent developments and future research. **Journal of Management**, [S. l.], v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Introdução
 - Qual seu nome?
 - Em qual área da empresa você trabalha?
 - Qual seu cargo e quais atividades você realiza?
 - Como é a estrutura organizacional dos departamentos?
 - Quais foram as principais influências para criar a iniciativa?
 - Quando o negócio foi criado e com qual objetivo?
 - Conte um pouco sobre a trajetória do negócio até hoje.
- O produto
 - Quais as principais características dos produtos/serviços?
 - Existem novos produtos em desenvolvimento?
- Consumidores
 - Qual demanda dos clientes este produto-serviço supre?
 - Qual principal atrativo do seu produto-serviço para os consumidores?
 - Você tem alguma hipótese em relação aos consumidores que já testou?
 - Quais são os canais de comunicação com os consumidores?
- Processos
 - Como é o processo de produção base da empresa? Quais são as atividades envolvidas nele?
 - Quais os principais fornecedores da empresa?
 - Qual a origem desta matéria prima?
 - Existe algum esquema de parceria com os fornecedores?
 - Como seu produto ajuda na consolidação da sustentabilidade, considerando o âmbito econômico, social e ambiental?
- Mercado
 - Quais são opções alternativas ao seu produto dentro do mercado?
- Escalabilidade
 - Como está estruturado o processo de crescimento da empresa?

- O que auxiliou no desenvolvimento do negócio até hoje?
- Quais foram os principais entraves para a escalabilidade do negócio?
- Covid-19
 - No contexto do COVID-19, como seu negócio se adaptou à nova realidade?
 - Os princípios da economia circular aplicados no seu modelo de negócio tiveram qual efeito nesta mudança conjuntural: ajudaram ou foram empecilhos?

APÊNDICE 2 -DADOS SECUNDÁRIOS

Empresa	Fonte	Link	Ano
Empresa A	Refazenda	https://www.vivarefazenda.com.br/	2020
	Define Design	https://www.youtube.com/watch?v=itl-sOHYhts	2020
	Parasifal	https://www.youtube.com/watch?v=59Ralf1lz6U	2019
	Sebrae	http://sustentabilidade.sebrae.com.br/sites/Sustentabilidade/Acontece/Noticias/caso-de-sucesso-refazenda.a277c77cd2f1f610VgnVCM1000004c00210aRCRD	2019
	CBD	https://www.cbd.org.br/cases/design-export/refazenda/	2015
	Social 1	https://blogs.ne10.uol.com.br/social1/2014/04/29/refazenda-inova-com-o-conceito-total-shopping/	2015
	Revista Algo Mais	http://revista.algomais.com/colunistas/gente-negocios-refazenda-inova-ao-lancar-linha-infantil-e-remodelar-peças-usadas	2018
	Diario Pernambucano	http://www.impresso.diariodepernambuco.com.br/noticia/suplementos/modaebeleza/2019/02/entrevista-marcos-queiroz-da-refazenda.html	2019
	Folha Pernambuco	https://www.folhape.com.br/economia/refazenda-roupas-de-pernambuco-na-vitrine-da-onu/97251/	2019
	Instituto Ethos	https://www.ethos.org.br/cedoc/no-dia-de-sobrecarga-da-terra-onu-celebra-estilista-brasileira-que-transforma-lixo-em-luxo/	2019
Empresa B	Oriba	https://www.oriba.com.br/	2020
	Ethical Fashion Brazil	http://ethicalfashionbrazil.com/oriba-moda-masculina-com-alguns-ecotexteis-e-filantropia-empresarial/	
	The Summer Hunter	https://thesummerhunter.com/paulinho-moreira-oriba-moda-masculina-basica-sustentavel/	2018
	Whatelse Mag	https://www.whatelsemag.com/marca-oriba-loja-pinheiros/	
	São Paulo Saudável	http://saopaulosaudavel.com.br/oriba/	
	QG Homem	https://gq.globo.com/Estilo/Moda-masculina/noticia/2020/07/oriba-lanca-moletom-com-tecnologia-antiviral.htm	2020
	Dicionário Informal	https://www.dicionarioinformal.com.br/significado/oriba/1018/	
	Segs	https://www.segs.com.br/mais/economia/207660-oriba-recebe-aporte-milionario-de-investimento-realizado-pela-global-founders-capital	2019
	Homem Moderno	https://www.hOMEMMODERNO.com/oriba-modam-sustentavel/	
	Metrópoles	https://www.metropoles.com/colunas-blogs/ilca-maria-estevao/protecao-dos-tecidos-antivirais-e-tema-de-painel-em-evento-on-line-de-moda	2020
	A Moda e a Cidade	https://amodaaecidade.com.br/2019/09/02/oriba-e-a-modamasculina-com-proposito/	2019
		https://www.uol.com.br/eco/colunas/lia-assumpcao/2020/07/26/o-impacto-dos-materiais.htm	2020
	Recicla Samapa	https://www.reciclasampa.com.br/artigo/marca-cria-casaco-feito-com-garrafas-pet-descartadas	2020
	Fashion Network	https://br.fashionnetwork.com/news/Oriba-aposta-em-loja-conceito-muito-mais-que-um-destino-de-compras.769851.html	2017
	QG Homen	https://gq.globo.com/Estilo/Moda-masculina/noticia/2020/11/oriba-lanca-o-jeans-mais-sustentavel-fabricado-no-brasil.html	2020

	Obra do Berço	http://www.obradoberco.org.br/home.php?pg=oriba	2020
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/e-mais/campanhas-e-mais/moda-e-beleza-continuam-a-se-mobilizar-para-enfrentar-o-coronavirus-toda-acao-e-doacao-ajuda/	2020
	Revista Empreende	https://revistaemprende.com.br/2019/12/11/oriba-recebe-aporte-milionario-de-investimento-realizado-pela-global-founders-capital/?v=19d3326f3137	2019
Empresa C	Be Fauna	https://befauna.com.br/collections/bossapack	
	Rede Manual	http://redemanual.com.br/artesaos/bossa-pack	
	Ethical Fashion Brazil	http://ethicalfashionbrazil.com/bossapack/	
	Origens Brasil	http://www.origensbrasil.org.br/empresa-bossapack	
	Veja SP	https://vejasp.abril.com.br/consumo/as-boas-compras-itens-sustentaveis-upcycling/	2018
	Goiabeirando por aí	https://usegoiabeirablog.wordpress.com/2018/12/06/brasil-eco-fashion-week-por-que-voce-deve-conhecer/	2018
	Kleber Patricio	http://www.kleberpatricio.com.br/meio-ambiente-responsabilidade-social/brasil-eco-fashion-week-chega-a-terceira-edicao-trazendo-luz-a-novas-formas-de-produzir-e-pensar-a-moda/	2019
	Construtora Laguna	https://blog.construtoralaguna.com.br/construtora/sustabilidade/produtos-sustentaveis/	
	Sebrae	https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/noticias-de-impacto/moda-sustentavel-no-vest-rio/5acd04780e0ffd1a003ed953	
	Sebrae	http://www.rj.agenciasebrae.com.br/sites asn/uf/RJ/sebrae-participa-da-6-edicao-do-veste-rio_be6a118105f56610VgnVCM1000004c00210aRCRD	2018
Empresa D	Revista Catarina	http://www.revistacatarina.com.br/entrevista-mudha/	
	Mudha	https://www.mudha.com.br/	2020
	Estilistas Brasileiros	https://estilistasbrasileiros.com.br/moda-sustentavel-mudha/	2017
	Ecoera	https://www.portalecoera.com.br/guia-ecoera/mudha-eco-fashion/	2018
	Slowdown Fashion	http://slowdownfashion.siteoficial.ws/listings/mudha/	
	Donna Trends	https://gauchazh.clicrbs.com.br/donna/donna-trends/noticia/2020/07/consumo-consciente-e-bom-gosto-marca-aposta-em-combinacoes-na-hora-de-criar-pecas-ckcnugirc008v013gth8vz5bo.html	2020
	Conceito Inverso	https://conceitoinverso.com/mudha/	2019
Empresa E	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/marca/jouer-couture/	2017
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/desfiles/brasil-eco-fashion-week-destaca-a-amazonia/	2018
	Lilian Pacce	https://www.lilianpacce.com.br/desfiles/as-pecas-multiuso-da-jouer-couture-e-mais-dos-desfiles-do-befw/	2017
	Shop2gether	https://www.shop2gether.com.br/feminino/marcas/designers/jouer-couture.html	2020
	Feira Jardim Secreto	https://www.feirajardimsecreto.com.br/jouer-couture	2020

	Fashion Network	https://br.fashionnetwork.com/news/Maga-moura-e-jouer-couture-criam-colecao-colorida-e-divertida,562998.html	2015
	Ethical Fashio Brazil	http://ethicalfashionbrazil.com/jouer-couture-formas-contemporaneas-para-mulheres-imperfeitas/	
	Revista Infoco	https://revistainfoco.com.br/2020/10/10/shop2gether-promove-novos-nomes-da-moda-nacional-na-6a-edicao-do-projeto-novos-designers/	2020
	Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=WICk2w8Wy50	2017
	Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=MSigitTnZYg	2017
	Medium	https://medium.com/caetana-mag/jouer-couture-pensamento-em-movimento-2085a76ea0df	2017

APÊNDICE 3 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EA DA EMPRESA A

Empresa: Empresa A

Data de Realização: 16/10/2020 18:10

Duração: 64 min

Participantes: Entrevistado A (EA), Diretor de Soluções; Rafael dos Reis Guilherme (RR), entrevistador

RR: Novamente gostaria de agradecer a participação na pesquisa. Para começar, você poderia me falar qual área da empresa você trabalha e quais atividades realiza?

EA: Na verdade, a gente não tem um CEO propriamente dito, a gente divide em partes proporcionais a minha a minha a nomenclatura que eu uso é Diretor de Soluções e dentro deste guarda-chuva tá ali administrativo, financeiro, comercial, marketing e a gestão como um todo e se você quiser também já tem um material que aqui que eu posso compartilhar com você na tela e aí fica mais Talvez um pouco mais cronológico idade para ele contando essa história tá e aí se fugiu alguma coisa você me fala porque a gente depois arremata deixa eu abrir aqui. É porque para entender essa história, nossa questão circular e como tudo começou eu acho que vale a pena entender um pouco sobre um período ainda anterior da fundação oficial da Empresa A como empresa que teve outros aspectos influenciaram.

RR: Quais foram as principais influências para criar a iniciativa?

EA: A Empresa A começou há 30 anos atrás só com um propósito e depois que enxergou a necessidade de transformar esse propósito em negócio para gestão com indicadores com a meta de faturamento para poder manter esse tal propósito de pé e desde sempre a gente trouxe essa pensamento de refazer a moda e, com isso, compartilhar e contribuir para refazer o mundo. Como a gente acha que refazer já é um estágio mais avançado então a gente procure pelo menos repensar, porque do repensamento vou você é gera uma ação. O meu título é o Diretor de Soluções e essa segunda imagem que você vê aí não é uma simples selfie não é diferente de muita gente mas é uma foto tirada na frente da sede da ONU, na sede europeia da ONU no ano passado, porque a gente foi convidado para ir até lá contar essa história que eu tô te contando né. Mostrar o case de quase 30 anos, a gente tá completando 30 anos agora então para contar a trajetória, no ano passado para a ONU e para o One Planet que é um instituto britânico que fomenta a economia circular através do networking e achei muito emblemático de quase 30 anos depois do início a gente chegou nesse estágio de reconhecimento de ser convidado pelos caras para ir lá contar nossa história. Isso foi no ano passado e um dos principais motivos do convite em 2018, isso tudo começou em 2018, quando a gente virou um estudo de caso

formal deles no estudo global que estavam fazendo na época indústrias e o motivo que eles trouxeram para a gente estar lá dentro desse pool de empresas foi o tempo e propósito o tempo e o propósito. A resiliência para manter o propósito de pé por quase 30 anos, no meio desses 30 anos várias empresas quebraram, outras nasceram, outras mudaram de propósito, tiveram que buscar uma nova proposta, mas poucas ou quase nenhuma segundo eles conseguiram pensar em algo e manter na mesma linha durante 30 anos.

Quem fundou a Empresa A foi Fundadora A, minha mãe, e desde o início ela sabia que ela não queria reciclar. Reciclar não era a dela não porque ela achava que reciclar era a metade do caminho e ela queria fazer algo mais completo né, já que que teoricamente quando você recicla você gerou o problema que aí a solução é reciclar e ela não queria gerar problema ela queria um tipo de negócio que não gerasse problema ou se gerasse se esgotasse nele próprio, ou seja, não deixasse o problema para alguém mais resolver.

Essa era a convicção, a crença que ela trazia desde cedo e por que que ela chegou nisso né porque ela chegou nesse pensamento aí. Só um parênteses: tem muita gente que pode pensar “Eu já sei vocês não fazem reciclagem vocês fazem *upcycling*”, mas na verdade não somos uma empresa de *upcycling* mas que que usa isso como parte do processo como parte das nossas soluções. Tem muita gente que confunde ainda *upcycling*, tá moda falar sobre esse termo mas não é claramente entendível e também a gente não tem nenhuma pretensão de definir né. A gente tem um ponto de vista e a gente acha que a reciclagem convencional você gasta o dobro de energia o dobro de esforço para primeiro destruir um material e depois reconstruir ele, esse é o exemplo aí dá o papel, do metal, do vidro do plástico. No tecido a gente acha *upcycling* vem para ser uma forma inteligente para diminuir esse tempo né e o esforço, você não precisa destruir para construir algo novo, a partir daquilo você já constrói algo novo, você já constrói algo com valor agregado, então, é essa nossa implementação.

Desde o começo a gente queria equilibrar, ela queria né porque ela é a fundadora, esses três pontos aí cruciais da sustentabilidade né. Hoje em dia se chamado ESG porque trocaram capital pela governança mas a governança, em outra em outras palavras, é a gestão do Capital. Muita gente ainda hoje você deve ter isso ainda por aí também quando a gente fala de sustentabilidade todo mundo só remete ao verde, ao ambiental e etc e o principal ponto no nossa percepção, também sem fazer juízo de valor, é o social né porque o social é a origem de tudo. O problema do ambiental é o social né porque a gente tem história ambiental, então a gente começa pelo social, mas aquele vai se equilibrando em conjunto com o ambiental e com capital. Capital tal aquela coisa de que preciso gerar lucro não é a coisa mais importante mas ele é vital fazendo paralelo assim: a gente não nasce para comer mas se a gente não comer a gente morre, é uma

coisa que acompanha a gente é como lucro acompanha as empresas agora de uma forma mais consciente.

RG: Realmente, é difícil vermos empresas que abarcam os três pontos da sustentabilidade.

EA: E aí isso desde sempre né porque assim essa imagem esse essa equação ela é muito explorado de 10 anos para cá na Europa, talvez de 5 anos para cá no Brasil, mas ainda assim ela é para poucos. Para pouco no sentido de como aplicar isso meu negócio, como é que eu vou lidar com isso aí. Isso é bonito tal, isso eu quero associar a minha marca aí sim, mas será que as pessoas acreditam no que elas fazem ou ainda tem algumas dúvidas.

Isso é um protótipo de uma cliente nossa na verdade é uma cliente rea, mas ela é uma soma de vários clientes e que elas elas trouxe esse pensamento de que há 15 anos ela só usa Empresa A e que a Fazenda tem a maçã, fazendo analogia com a Apple, para ela funciona, tem design, tem inovação, tem funcionalidade, tem graça atividade é três só que e é emblemático para a gente porque nessa onda de contar história lá fora fazer essa comparação ficava uma coisa muito lúdica né na cabeça de quem não conhece a fazenda ainda e depois isso faz sentido para outras coisas que eu vou te falar mas na frente.

O principal de tudo Rafael veio do legado da alfaiataria, essa foto aí foi tirada em Campina Grande na Paraíba nos anos 1940, era a alfaiataria do meu avô, que é que é descendente de italiano e a família trouxe essa esse essa cultura esse ofício das alfaiataria italianas essa minha avó Dona Marina, viva até hoje professora de corte e costura. Fundadora A, minha mãe, foi estimulado a brincar nessa alfaiataria que você tá vendo pela minha avó e pelo meu avô e principalmente minha avó, que ensinava ela fazer roupinhas para bonecas e etc, mostrava que ia matéria-prima para ela tava nos detalhes que ela encontrava lá na alfaiataria. Então, esse é o grande segredo tá, ou seja, ela desde sempre ela nunca aprendeu que retalho era rejeito como a gente conhece ela nunca aprendeu que retalho era problema ela nunca aprendeu que retalho em menor valor, para ela de forma lúdica sempre foi a matéria-prima sempre foi o grande penso e onde ela achava as coisas para brincar. Então você imagina que isso já criou ela com a visão diferente de retalho, diferente de resíduos, coisa que hoje a gente tem que falar para uma galera toda que é desaprender que retalho não é problema, para aprender novamente que retalho é uma solução.

Ela cresceu com isso e deixou isso guardado lá na cabeça dela aí ela foi fazer serviço social, trabalho comunidade, viu quão frágil as comunidades marginalizadas eram e também teve uma desilusão grande com o terceiro setor, porque ela viu que o terceiro setor funcionava a partir de investimento de terceiros, mas como o terceiro setor não tinha fins lucrativos quando investimento acabava o projeto acabava junto, por melhor que fosse projeto para gente acaba

junto é porque ele não era estimulado a se auto sustentar ele dependia de verbas e quando as verbas acabavam, os projetos acabavam. Então lá ela uniu essas coisas na cabeça e disse: “ eu quero criar algo e traga aquela aquela herança que eu tive quando era pequena com essa desilusão dos projetos sociais e faça disso um negócio ”

Aí ela depois ela fez design de moda e trabalhou em outras empresas confecções de moda, onde ela conseguia nessas outras empresas que ela trabalhou satisfazer alguns pontos como design, inovação, versatilidade, mas não conseguiu fechar o ciclo porque ela enxergava o desperdício de material, o resíduo em si.

Aí ela pensou na Empresa A, vem da música de Gilberto Gil (“tu me ensina a fazer renda que eu te ensino a namorar”), o algodão era a principal matéria-prima e a gente acredita assim por fazer teste que os tecidos de origem naturais como o algodão, a seda, e o linho eles são os grandes protagonistas do *upcycling* porque eles não precisam ser destruído quando você faz por exemplo roupa com tecidos artificiais, dificilmente você consegue fazer *upcycling* com eles porque eles precisam de um tratamento químico, então você precisa destruir para construir novamente ele vir aí reciclagem. Então fora a coisa do clima tropical da gente, dos tecidos se adaptarem bem melhor, os naturais eles são perfeitos para o *upcycling*, para extensão do tempo de vida útil dos produtos, da economia circular que é o objetivo da nossa conversa e etc. Aí ela criou a Refazendo, que começou com cama mesa e banho porque na época era mais fácil de compor esses então retalhos naquela antiga técnica de patchwork, mas a diferença é que é que ela não usou só o patchwork para reaproveitar os retalhos ela os usou também para fazer um jogo geométrico de design inovador.

Então tinha aquela coisa da herança efetiva da colcha que a vovó fazia, mas com design com a invenção que eram desejo então as pessoas gostaram daquilo e logo quiseram se vestir tipo “Por que você não faz roupa ?” e ela disse “Ah, eu vou fazer roupa” e a ideia como eu te falei nunca foi aí fazer produto só de retalho, a ideia desde sempre foi fazer o círculo completo, ou seja, comprar o tecido normal, desenvolver o tecido e aproveitar 100% dele, que é uma coisa que as confecções não fazem. Ela juntou tudo isso e criou o Sistema Empresa A de Produção, esse nome a gente deu há pouco tempo, mas é o jeito Empresa A de produzir.

Começava pela escolha do material, começa ainda né, o algodão é nossa principal matéria-prima, mas a gente não usa só o algodão. Depois, a gente vai para pesquisa e desenvolvimento, que é comum, mas na pesquisa e desenvolvimento você precisa pesquisar mais materiais que se adaptem ao *upcycling* e você precisa desenvolver mais peças e produtos que sejam mais usáveis, mais atemporais, mais versáteis para poder ter uma extensão maior o uso desse produto. Depois a gente vem para o corte, que é o grande vilão né porque é no corte que geram

os resíduos... para você ter uma ideia a Indústria Têxtil e de confecção é quem faz a roupa, a cama mesa e banho e etc desperdício entre 10 e 30% do que é cortado se você compra 100 metros de tecido na hora do corte você desperdiça aí entre 10 e 30%. Geralmente, o que as empresas fazem é colocar esse desperdício no custo e é como se estivesse comprando 70/ 80 metros, na verdade, e descarta o resto, ou seja, manda para alguém resolver o problema ainda que de forma consciente não pensa no problema, mas assim, tipo, eu tenho uma confecção e Rafael tem indústria de reciclagem então você me compra ou eu dou para você e você resolve. Eu não quero saber disso, pensamento dela era que uma vez entrar 100 metro de tecido ela queria resolver os 100 metros com design, não é resolver só para ser bonzinho porque no final das contas isso não vede, a conta não fecha e aí você não consegue rodar esse ciclo né e tem que gerar desejo.

Então o corte é o divisor de águas, do corte a gente vai para o repensar, que é o que fazer com o que saiu errado, errado não, mas com as margens do planejado e o repensar é o mais inteligível do nosso processo de produção, porque é o mais caro não é aquela hora- homem-máquina que a gente tá acostumado, mas é a hora que a gente pensa prototipando, testando o que fazer com aqueles retalhos de forma a gerar valor de mercado .

Depois do repensar a gente tem o que seria lixo né, vulgarmente falando, transformado em luxo através da técnica de *upcycling* e basicamente a gente tem três caminhos para o que depois viraram cinco caminhos, vou te explicar porque.

O primeiro caminho no próprio na própria roupa no próprio vestuário, é aproveitar esse retalho ,como eu falei, com patchwork com detalhes com acabamentos internos e etc; o segundo caminho é com acessórios que aí é 100% *upcycling* e o terceiro caminho é um trabalho manual e afetivo com cooperativas de artesãos onde a gente leva os detalhes, ensina, propõe e sugere o que fazer e essas cooperativas agregam o valor fazendo esses aviamentos e a gente recompra, o que a gente acha mais legal não é a compra com valor agregado. Aí eu sei eu dou retalho para Rafael, Rafael transforma em aviamento e eu re compro e você ganha com isso, o que eu acho mais legal não é esse movimento, mas o conhecimento que a gente transfere e não perde exclusividade. Ou seja, a partir daí você pode fazer disso um ofício e fornecer para qualquer pessoa que faça sentido tá, então esse é o mais legal, é o desenvolvimento do conhecimento.

RR: Deixa eu te perguntar, vocês começaram com casa, mesa e banho e aí foram transicionando para o mundo da das roupas.Como que aconteceu por exemplo essa transição até chegar nesse momento de estabelecer aí esse desenho que você me mostrou ?

EA: Então esse desenho ele sempre existiu, mas ele nunca foi explicitado dessa maneira objetiva de explicar, desde o começo ela pensava nisso porque quando a Empresa A começou ela fazia pesquisa e desenvolvimento repensava, transformava lixo em luxo e com trabalho artesanal ela fazia colcha para cama, jogo americano, capa para almofada travesseiro e tal e isso incluía o processo inteiro que tinha o tecido quando ele chegava *in natura*, como a gente chama ele, dava origem aos primeiros produtos e depois isso já funcionava, mas não tinha esse desenho claro. Na cabeça dela já era claro, isso durou os dois primeiros anos cama mesa e banho e logo os clientes que viam aquele jogo geométrico, design inovador sugeriram que ela fizesse roupas e aí depois eu vou te mostrar um pouco mais mas na frente com algumas fotos como é que ela transformou logo isso em roupa legal.

Isso foi os dois primeiros anos com cama mesa e banho logo depois entrou no vestuário, isso gira mais é porque é mais moda, mais fashion e isso dá uma conotação de exclusividade a cada produto porque cada produto tem um acabamento diferente por ter retalho diferentes, por mais que você tenha uma peça que parece igual a outra quando você analisa bem pelo avesso ou algum detalhe ela é diferente da outra, então a gente conseguiu ao longo desse caminho ter um pouco de escala, ainda é pequena, mas mantendo a autenticidade a exclusividade.

RR: Os fornecedores da empresa sempre foram os tradicionais?

EA: A gente sempre teve mais especializado em algodão menos processado, tecido plano que a gente chama que é para fazer camisaria que é para fazer saia, de calça de alfaiataria, mas que isso é um problema para a Empresa A até hoje, porque os principais fornecedores de tecido premium, se a gente puder chamar assim, ainda estão no sudeste.

E aí você imagina que o frete é caríssimo, imposto de fronteira e tal porque o Nordeste principalmente Pernambuco e Ceará são grandes fornecidos são grandes produtores de tecido e moda mas com baixo valor agregado, então, as fábricas de tecidos que estão aqui perto de são fábricas de tecido mais populares. Uma das sacadas Empresa A foi identificar que o melhores fornecedores estão no Sul e Sudeste, mas que a melhor mão de obra manual tá aqui do nosso lado, então todo esse trabalho de *upcycling* é feito aqui e a gente só conseguiu desenvolver ele porque tava perto dessas comunidades, senão a gente não conseguiria. Então o que a gente perde estando longe dos fornecedores maiores, a gente ganha tanto perto dessas pequenas comunidades e faz esse trabalho artesanal e manual. Esse processo ele tá encostando e aprimoramento, ele começou desde 1979 e cada vez que ele gira ele se aprimora, ele é circular, ele é dinâmico, ele é interligado e a gente hoje conseguiu chegar nessa forma inovadora transformando lixo em luxo.

Esse é o primeiro repensar que eu te falei isso é uma blusa de linha, ou seja, tecido extremamente nobre com esse detalhe frontal de patchwork, que agrupa design, agrupa inovação e faz com que cada peça dessa saia diferente, já que não dá para ter o mesmo detalhe na frente de cada um é igual exclusivo, é único e isso a gente chegou depois de muito tempo tentando e errando. Esse é o mais óbvio que você consegue ver é todo o ciclo do produto na mesma peça, tem alguns que você não consegue ver, só por dentro em detalhes.

Aí tem um colar feito todo com *upcycling* e nesse colar tem dois aproveitamentos, se eu posso poder falar assim, que tem o tecido por fora e o papelão por dentro; papelão tratado e a matéria-prima manual que essa que transforma. Por exemplo, quando eu falo aviamento para essas comunidades, esse colar trás isso assim, a gente entrega os retalhos para a comunidade, ensina a fazer esses elos e eles fazem vários elos.

E aqui a gente monta no colar, aqui a gente monta uma pulseira, então tudo tá dentro da mesma peça, então essa mão de obra manual e afetiva ela quem dá origem a esse trabalho.

Eu vou passar rápido aqui para a gente conseguir terminar mas respeito assim até onde eu te falei Rafael a gente resolve o problema na fábrica, a gente já ganhou alguns prêmios de Lixo Sólido Zero, mas aí se você perguntar “hoje você é 100%?” não, porque talvez eu não precise ser, mas eu consigo ser 100% na hora que eu quiser. Porque eu não preciso ser: porque hoje eu tenho pessoas que eu dou retalho para elas fazerem um desenvolvimento, então quando eu dou eu não estou fechando o círculo aqui dentro, mas a partir do momento que a nossa fábrica precisa de mais retalho eu dou menos ...isso é uma gangorra e vai variando com a oferta e a demanda.

Na fábrica a gente zerou esse desafio, porque resíduo líquido a gente não tem, só usamos água para tarefas domésticas e a gente não estampa, a gente não lava essas peças, então a gente consegue se fechar 100% ciclo porque não gera resíduo sólido nem líquido.

Isso já é um grande avanço né, porque grande parte das confecções não conseguem fazer isso, mas a gente também se pegou pensando no pós. Na peça que vai para o mercado que não adianta a gente fazer o melhor trabalho aqui, fechar o ciclo na fábrica, aí eu te vender uma camisa para você usar duas vezes e jogar no lixo, começamos a olhar para o pós e a gente viu que para chegar nesse pós a gente tinha que ter atenção aos atributos enaltecidos né como altíssima qualidade, como conteúdo estético-cultural, o design desejo. O design desejo é redundante, mas é porque quando design virou muito funcional, a gente foi enaltecer de que precisava gerar desejo e não só a funcionalidade: a temporalidade, o feito à mão e com coração, para você carregar uma bagagem emocional na peça, o que estende o tempo de vida útil dos produtos.

As peças tá altíssima qualidade, essa peça aí tem tudo para você que eu te falei ela tem tecido Premium, ela tem renda 100% manual e afetiva. Por que que a gente fala de 100% manual e afetiva eu vou te explicar daqui a pouco, as lojas afetivas que a gente consegue contar essa história que eu tô contando. Não vale não adianta ser só funcional, tem que gerar tesão na peça. O feito à mão com coração foi muito a contraponto com esse feito à mão asiático e você não sabe se aquela pessoa está feliz, está triste, então o feito à mão com cabresto que te trás energia, que você carrega toda energia na peça e, por isso, preciso saber qual é a dignidade, qual é o aspecto emocional por trás do feito à mão.

Ainda, a gente chegou em algumas inovações pensando nesse pós-venda pensando no a peça que eu o primeiro deles é o Reouse, é uma é uma marca eterna nossa e baseada no Design Thinking, a gente cria peças o mais versáteis possíveis, pensando na possibilidade de multiuso da peça.

Tem um macacão que vira calça, a calça que volta a virar macacão e você tem dois usos para mesma peça, isso tem um objetivo ambiental de menor descarte, isso tem um objetivo social através da geração de emprego e renda para fabricar esse produto e tem objetivo financeiro comercial que é :se eu se eu faço peças mais versáteis gera oportunidade de vender outras peças.

O Realce, a menina dos olhos tanto para gente quanto para ONU que é a ressignificação, a recriação de possibilidades através de histórias contadas através de histórias vividas. É a recriação de peças já existente, o Reouse é antes da peça sair do papel, ao lançar ela sai multiuso, já o Realce age depois que ela tá com história de vida e foi muito ancorado naquele depoimento de Laura lá no começo, que ela usa Empresa A e os produtos não se acabam e a gente pensou numa oficina pudesse recriar essas peças.O Realce já tem aí quatro workshops, 90 clientes participantes, 500 metros de tecidos deixaram de ir aos aterros sanitários, mas a gente acha que isso não é uma mais importante, o mais importante são 285 peças realizadas, ou seja, criadas, editadas. Diferente de um ajuste um concerto convencional elas tem um pós-vida bem maior, que se ela já tem 5, 10 ou 15 anos elas podem ter 5, 10 ou 15 anos adicionais.

RR: Esses workshops do Realce são feitos de forma gratuita nas lojas? Tem Algun processo de geração de receita envolvido ou não?

EA:Ele ainda está em teste, na quinta edição de MVP, mas já está rodando, ele não é permanente, por isso que a gente faz por oficina: a gente aprende, melhora na próxima e a gente tem um menu de serviços, os quais a gente cobra por esse serviço desde o mais simples até o mais complexo. Isso vira um pouco a chave de menos produtos e mais serviço né porque no

real serviço, claro, é mais um braço daquele repensar que eu te falei lá no sistema de produção porque a gente também usa *upcycling* aqui, então isso também fecha esse esse ciclo. A gente tá vendo como crescer com esse Realce até movido a mais um depoimento da Laura, que tipo realçou as peças dela Empresa A e ela questionou sobre a possibilidade de mexer no meu no “pretinho básico” e ela tava se referente e se referindo ao Chanel.

Então atualmente a iniciativa é só com produtos da Empresa A, para primeiro a gente ter domínio e para poder depois sim oferecer esse serviço para outros

O que a gente vê no mercado São oficinas de ajuste e ajuste tem o pós-vida pequeno e a gente viu que o Realce tem um pós vida maior, estamos buscando até investimento financeiro mesmo para poder desenvolver essa ferramenta.

A última inovação é a linha infantil né inspirado na terceira geração, que é o meu filho e meu sobrinho a gente lançou essa linha e hoje tá servindo de laboratório tanto para mais um repensar do que fazer, até porque é mais fácil né é mais encaixa melhor com as peças menores como para desenvolver o mindset dos clientes até nos adultos que conseguem resetar o mindset por causa das crianças e ainda de forma lúdica, não necessariamente constrangida ao de salvar o mundo ou conveniente que é aquele greenwashing de fazer, mas não necessariamente acreditar. Esse formato de infantil ele resgata a forma mais natural e inocente de fazer as coisas, sem tantos dobramento e a gente quer dar a escala isso com uma paixão de sempre, unindo serviço, tecnologia versus investimento que a gente seja para fomentar essas ideias.

A Empresa A não é simplesmente empresa de moda , a gente tende a ser estereotipado como como confecção comum e, na verdade ,a gente é um grande propósito que vê na moda , na confecção, na roupa uma maneira de colocar esse novo normal em prática, mas que pode ser através da educação, de projetos, de consultoria e etc.

Hoje está repensando a empresa por causa desse desse estudo da ONU, onde a própria ONU disse que a gente precisava contar mais essa história através do exemplo vivido porque tem muita gente falando de economia circular, você deve tá vendo isso na própria pele, na universidade o cara publica livros sobre economia circular, fala sobre *upcycling*, a extensão de tempo de vida útil dos produtos mas eu eu eu convido a pensar poucos desses caras não colocaram a mão na massa... são estudiosos, mas quem de fato fez isso como um negócio? Uma coisa é você fazer como experiência no laboratório, outra é fazer na vida real para gerar lucro, pagar salário, pagar imposto e sobrar seu ganha-pão no final do mês. Tem o desafio maior, não basta só fazer, tem que fazer e dar certo, então como a gente pode transformar isso num modelo de negócio que a gente possa passar adiante para mostrar que é possível.

RR: Quais os principais canais de comunicação com seus consumidores?

EA: O principal canal é a loja, são os próprios clientes que vão divulgando nossa marca pelo boca a boca, que viram amigos nossos e conhecem nossa história e disseminam. Em relação aos canais mais tradicionais, também tem as mídias digitais.

RR: E você acredita que os seus consumidores são mais atraídos por qual ponto dos seus produtos: a sustentabilidade, a durabilidade, outro ponto? Qual seria o principal atrativo?

EA: Acho que vai muito daquele mapa de atributos que eu falei e te mostrei norteiam a conversa com os clientes. A gente entendeu que não adianta falar de sustentabilidade para todo mundo, porque nem todo mundo tem interesse, pelo contrário, pode até afastar os clientes. Como a gente compete com marcas que nem sempre são sustentáveis, então a gente aprendeu ao longo do tempo que tem que falar de design, tem que falar de tendência, que tem que falar de matéria-prima premium, tem que falar sobre estampa exclusiva, tem que falar o que a moda fala agora. Quando esse cliente dá uma chance para a marca que e começa a procurar um pouco mais aí a gente entra com a sustentabilidade, ou de quebra, melhor ainda quando assim : Rafael compra uma camisa da Empresa A porque gostou da estampa tá e aí depois já começa a se ligar no mundo sustentável ele percebe que a Empresa A além da estampa também entrega você sustentabilidade, aí vira mais fã da marca.

RR: Nessa questão do crescimento da empresa, vocês estão apostando mais na diversificação de produtos e de serviços? Qual o caminho que vocês enxergam o crescimento da Empresa A e a estruturação dele?

EA: Ainda não está claro. A gente até sabe o que não fazer, mas o que fazer ainda não está claro a gente sabe que quer crescer via serviço, mas não processo que eu te expliquei ele é muito longo complexo e envolve capital de giro muito grande então ainda é difícil conseguir investidor que o cara vai colocar um milhão na Empresa A para ter 50 mil de retorno, enquanto se ele botar um milhão em uma empresa que não é sustentável pode ter 200 mil de retorno. Se não existir políticas específicas para investimento em negócio de celulares, não vai ser através de investidores que vamos encontrar o caminho.

A gente já teve que pelo menos é o dobro do tamanho, quando a gente teve operação de São Paulo eram mais 7 lojas, mais de 100 funcionários e hoje em dia a gente tem três lojas, contando com online com duas físicas quer dizer online e 38 colaboradores. Quando a gente cresceu, foi com base em capital de terceiros e baseado nesse formato do convencional do mercado quer ganhar escala e isso foi um grande erro, mas a gente sabia. Não é por aí que a gente vai crescer novamente, mas por consultoria, serviços e desenvolvimento de produto. Acho que está relacionado com o kickoff de alguns negócios que tem o propósito, mas que a gente não sabe por onde começar.

RR: O que ajudou no desenvolvimento de vocês até hoje?

EA: O principal foi a convicção é a crença que você estava fazendo uma coisa que mais cedo ou mais tarde daria certo. Porque você imagina como é difícil falar de sustentabilidade, de economia circular no Brasil afora, ainda mais no nordeste. Tem uma parcela de população muito culta, mas ela é muito pequena então o funil da Fazenda ele é o contrário do mercado: você precisa ter primeiro cultura para depois ter grana e essa coisa normalmente não é assim né... primeiro tem grana e depois cultura, então o funil é muito pequeno é muito muito apertado para gente buscar aí. Se gente não acreditasse, já teria se perdido há muito tempo até por causa das propostas mesmo da vida, como “vai ser executivo de uma empresa”, “vai fazer roupa com baixo custo para vender em escala”. O foco no ambiental eu falo que é mais a repórter, mas o foco é o pensamento social assim sempre pensando que os funcionários são família, diferente da família biológica família é a família que a gente escolhe, então atenção igual como você família e são corações, são emoções que fizeram a gente se reinventar até hoje.

RR: Como vocês se adaptaram a esta nova realidade da pandemia? Como o core sustentável de vocês influenciou neste processo?

EA: Como eu te falei, a nossa principal crise foi durante o governo Dilma em 2016 onde a gente tinha um tamanho e pelo fechamento no mercado de crédito, a gente quebrou. Aí em 2017/18 a gente se reinventou, quando mudou o governo a gente começou a se Reinventar e 2018/19 a gente tava tentando se equilibrar e quando começou em 2020 estava se equilibrando aí veio a pandemia. A Primeira coisa foi que a gente passou pela pandemia tem mais descolado por causa dessa crise de 2016, não se desesperou tanto. Depois a gente veio logo a pensar Como contribuir a gente começou a produzir máscaras de tecido, através dos retalhos, começou a doar essas máscaras depois a gente começou a vender as máscaras naquele formato de one for one: a cada uma vendida uma, uma era doada. Isso deu toda energia positiva, a parte da fábrica trabalhando em casa, as pessoas se sentindo útil. Por ser capitalista Consciente e B classificação a gente participou das discussões lá de COVIDA20. Fomos piloto do projeto e aí logo veio essa oportunidade da gente colocar o COVIDA20 adiante e foi essencial para manutenção do emprego e renda, que é o propósito deles. Até hoje a gente teve 0 desligamento e se houvesse desligamento não seria por motivos financeiros e sim o mudança de caminho de ambas as partes a pessoa quer mudar de ramo, não seria por motivos financeiros e foi assim que a gente conseguiu a gente acha que a retomada vai ser longa mas foi baseado nesses dois caminhos esperançosos, se eu puder falar, a fabricação de EPIs que a gente se não só teve receita com a gente participou ativamente do processo de combate e a questão financeira via o COVIDA20

APÊNDICE 4 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EB DA EMPRESA B

Empresa: Empresa B

Data de Realização: 03/11/2020 19:20

Duração: 52 min

Participantes: Entrevistado B (EB), Fundador; Rafael dos Reis Guilherme(RR), entrevistador

RR: Gostaria de agradecer a vocês pela participação na pesquisa, sei que vida de empreendedor é uma loucura , então eu agradeço de verdade pelo aceite porque sem essa troca o estudo não seria possível . Começando as perguntas: qual o seu cargo e suas atividades você realiza no cotidiano?

EB: Sou o Entrevistado B, eu sou um dos fundadores da Empresa B. Entre uma porrada de coisas, uma das áreas que eu toco que talvez faça mais sentido para você é a de produto, então desde envolvimento até operação, produção, planejamento de demanda também entra na minha área e por aí vai. Isso e outras coisas né, também sou executivo geral da empresa, então cuido do planejamento estratégico e etc. Para você essa parte de produto acho que faz mais sentido.

RR: Como a estrutura organizacional da empresa está organizada?

EB: Ela é bem enxuta, bem menor do que as pessoas imaginam. As áreas são as macroáreas de operação, que cuida basicamente de logística, de varejo e operação de loja, cadeia de suprimentos, financeiro e RH operacional. Tem a área de marketing de comunicação, a mais estruturada, então é bem dependente, a gente faz muita coisa *in house*: desde a criação da comunicação, imprensa, performance e etc. Aí tem uma área de produtos, que no nosso caso engloba o desenvolvimento, compras, planejamento de demanda, sustentabilidade ficar dentro de produto porque é uma das áreas que causam mais impacto em si, cadeia de fornecimento. Aí o suporte que todo mundo tem né.

RR: Quais foram as principais influências para criarem a iniciativa e qual era o objetivo inicial?

EB: Engraçado porque ele começou como uma proposta social, então a gente começou com a ideia de um investimento em educação, depois de outras ideias que tivemos antes de impacto. Ao mesmo tempo, veio uma necessidade particular nossa mesmo de consumidor de encontrar o que a gente vende do jeito que a gente vende: roupas básicas de qualidade, que até então a gente não sabia o que era qualidade, mas as de qualidade sempre tinham que ser muito caro, então a gente não queria mais ter esse *tradeoff* de comprar uma porcaria numa Zara da vida ou ter que pagar caro numa outra marca e, mesmo assim, das o produto também ser ruim que é o normal e tá cada vez pior. Então a gente juntou o dois, aí referências a gente não usou nenhuma

referência do Brasil, da época vieram de fora muito como modelo de negócios, mais do que inicialmente o produto em si, então inicialmente a gente tinha A Tom Shoes com modelo *one for one* deles, até a Warby Parker , que tem um modelo de negócio e sim mais próximo do que a gente pratica: oferecer produtos de qualidade, por um preço justo direto para o consumidor final e, em paralelo, fazer esses investimentos em educação queria fazer de maneira direta, transparente e quem tivesse começado no *day one*.

A gente fez basicamente um compilado de benchmark assim das melhores práticas de empresas que a gente achava que faziam coisas legais, todas fora. Aí a gente quis fazer alguma coisa que fosse completa: pegar as melhores práticas de fazer uma coisa completa.

RR: Você pode contar um pouco sobre a trajetória do negócio do início até hoje?

EB: A gente não entendia nada da indústria e a gente foi na raça entrar em contato com pessoas que conheciam sobre o segmento de moda e produção para entender o porquê que as roupas eram feitas do jeito que eram feitas, eram ruins ou porque elas eram caras. A gente foi entender que é uma indústria muito arcaica, que se faz as mesmas coisas há muitos anos, se vende do mesmo jeito, se produz do mesmo jeito, tem uma relação nova aqui e ali mas nada de grande escala né, nada vira *mainstream*, também não se falava muito em ser sustentável naquela época. Um dos grandes embates da época era a questão da mão de obra, que estourou muitos casos de mão de obra escrava e era um dos pontos que a gente queria olhar muito dentro do trabalho que a gente fosse fazer, sobre como que acompanháramos a produção, então até hoje a gente visita pessoalmente todos as fábricas com que trabalhamos com uma frequência. Naquela época a gente descobriu que o melhor algodão do mundo era o pima, naquela época poucas pessoas aqui no Brasil conheciam o pima, nem marca grande trabalhava com ele.

Aí a gente foi para o Peru meio que sem manjar nada do que estava fazendo, entramos em contato com o pessoal lá de grandes fábricas que recebeu a gente começamos a aprender mais do mercado e inicialmente a Empresa B era pra ser uma marca online, antes do pessoal começar a falar de *direct consumer* a gente já era assim por conta dos *benchmarks* a gente trouxe de fora e por que ele queria cobrar preço justo e a gente imaginava que uma loja era sempre muito caro. O modelo tradicional de varejo, que é o multimarcas, principalmente fora de São Paulo era um intermediário que fazia com que os preços ficassem mais alto do que eles deveriam ser se a gente podia vender online né.

Até a gente perceber que a gente não vendia nada no online, então abrimos uma *popup store*, que na época também pouco a gente abriu e deu super certo e aí no ano seguinte resolveu abrir uma loja física permanente.

E aí tudo começou a se estruturar a partir daí né, aí a gente conversou entender que o nosso Impacto ia muito além de investir na educação infantil só, ele tava muito atrelado a promover um consumo mais consciente e fomentar a indústria a ser mais sustentável, não só em relação ao meio ambiente mas tudo, então o nosso negócio hoje é um negócio de promover o consumo mais consciente de fazer com que as pessoas comprem menos, melhor e que elas possam ter acesso a produtos melhores e que os produtos causem menor impacto negativo no ambiente, que toda a cadeia de valor seja remunerada de maneira justa e por aí vai

RR:Quais são as principais características do produto de vocês e até qual que seria o principal atrativo para os consumidores em relação ao produto que vocês?

EB: São os modelos em si, que são todos básicos e com funcionalidade, a qualidade do material, em relação à matéria prima e ao processo de produção, o baixo impacto ambiental do produto e o preço, já que a gente mostra que as pessoas não precisam pagar caro por coisas boas

RR: Existem novos produtos em desenvolvimento? Como é o processo?

EB: É contínuo, sempre tem. Então, a gente não segue coleção, mas vai entendendo a demanda que existe no mercado por esse tipo de produtos básicos.

RR:Quais seriam os principais canais de comunicação com os consumidores?

EB: Hoje em dia, é o digital principal, mas as lojas também são canais de comunicação, tão importante quanto o online .Não só como canal de venda, mas como de comunicação de marca mesmo, onde a gente comunica o conceito pela estética e muito pelos vendedores, que a gente chama de conselheiros, por conta da dinâmica de fazer com que as pessoas entendam que elas estão indo fazer na loja, o que elas estão comprando, porque a gente existe e tal.

EB: Você poderia falar um pouco sobre como é o processo base de produção? Quais são as atividades envolvidas nele.

EB: Ele vai do desenvolvimento, então ele está atrelado a uma dinâmica de sazonalidade ou de clima ou de expansão do portfólio. A gente olha muito para o nosso cliente para ver o que ele usa no dia a dia, todo santo dia e o porquê ele usa aquilo. De como que os componentes produzem aquilo, porque que aquilo precisa ser produzido de uma maneira melhor, não relação qualidade, mas também em relação ao como é feito, em relação ao impacto ambiental daquilo. Ao mesmo tempo que a gente já vai fazer o *sourcing* de toda a cadeia de valor em si, de como ele precisa ser feito para que tentar atingir os critérios que eu comentei aconteçam em prol do desenvolvimento dele propriamente dito.

Uma vez que os dois acontecem, o desenvolvimento físico dele acontece direto com esses fornecedores para validar se o esperado realmente vai acontecer, em relação à qualidade,

sustentabilidade e etc e para fazer a composição de custo, porque ele também entra no modelo de precificação, importante, junto a uma pesquisa de precificação do mercado, se tudo se encaixa aí começam a produção normal igual todo mundo faz, mas diferente de todo mundo. Geralmente, no modelo de moda você faz o desenvolvimento com muita antecedência normalmente, fazia algum tipo de pesquisa que ninguém faz de verdade sobre o que vai ser lançado numa coleção futura, você faz esse processo de desenvolvimento, o mesmo processo de *sourcing*, coloca uma de uma produção de mostruário e coloca para venda, aí uma vez que ele foi vendido você libera um pedido de compra de produção. A gente elimina essa parte do meio, que tem umas partes mais críticas, que a gente consegue reduzir o *lead time* de produção entre o dia que você desenvolve e o dia que você produz você reduz seis meses se você for olhar o modelo tradicional de produção de uma peça de roupa. Por a gente fazer um desenvolvimento contínuo só de básicos, o número de SKU que a gente devolve é muito menor muito, então dá mais eficiência para as fábricas e o custo é muito menor e tal então. O mapa é basicamente esse, aí quando ele tá pronto, ele é entregue e comercializado já que a gente não tem esse período de colocar na mão de um intermediário para vender também ele vai direto do fabricante para o ponto de venda.

**RR:Quais os principais fornecedores da empresa? Tanto de materiais como de serviços?
Como acaba acontecendo essa troca e parceria entre vocês?**

EB: Tem dois tipos de fornecedores quem trabalha: um que é o de produto acabado, que a gente vai direto ao fornecedor, que tem todos os processos internos aí a gente identifica para ele o tipo de matéria que a gente vai usar e ele faz o processo de produção inteira e o outro que é um prestador de serviços de mão de obra, onde a gente compra toda matéria prima e essa pessoa industrializa para a gente e entrega ele pronto.

Então, de ambos formatos a gente vai atrás de cada um dos fornecedores que fazem parte da cadeia de valor de um produto, por isso a gente consegue ter o controle não só dá procedência daquilo em relação à qualidade, de como é feita, a sustentabilidade dele, quem faz, já que lá atrás uma das preocupações era em relação à mão de obra, então, a gente sabe quem faz, como é feito, onde é feito.

Então hoje temos pelo menos uns 60 fornecedores ativos para mais, em todas as etapas de matéria-prima, vários tipos de matéria-prima, mão de obra, várias etapas de mão de obra, logística etc até o produto acabado.

RR:E em relação à mão de obra e fornecedores, vocês exigem algum tipo de certificação?

EB: Para mão de obra aqui no Brasil tem um pouco menos, a principal é a ABVTEX e a gente exige quando é muito grande, mas não exige de todo mundo não. A gente exige mais as práticas

em si, como o registro de funcionário e entre outras coisas do que uma certificação assim, porque no Brasil a gente tem outros estão um pouco mais confiáveis, mas poucas fábricas no Brasil tem, se algumas tiverem.

De matéria-prima a gente exige um pouco mais, principalmente relacionada ao impacto ambiental e uso de produtos tóxicos, então aí a maioria também são todos certificados internacionais porque no Brasil basicamente só tem os ISOs que os certificadores do Brasil aplicam, mas acho que vai desde GOTs para o algodão orgânico, até o Oeko-Tex para uso de materiais químicos, que a gente exige de todo mundo também, a gente não usa nada que não consiga validar a procedência ou tipo de processo produtivo que foi feito por trás dele.

RR:E qual origem da matéria-prima que vocês usam?

EB:A origem é uma coisa que a indústria também não fala, mas o ciclo da matéria prima é muito maior do que as pessoas imaginam, compro o algodão brasileiro, muito difícil você comprar um tecido de poliéster brasileiro, porque vem da China, praticamente toda o poliéster comprado no Brasil vem de lá. Então você tem que entender o quanto é que você quer mapear a sua cadeia de fornecedores, ou a cadeia de valor do produto, para você entender o que você considera como origem, então, sei lá, se você compra um linho brasileiro que uma outra empresa de tecelagem tem aqui, provavelmente esse linho veio da China, o fio. E provavelmente a planta que produz o fio veio também da China, que eles plantam, ou de algum país europeu, que é onde tá o grosso da concentração de plantação. Então isso é pra tudo, por exemplo, algodão é *commodity*, então é cotado em dólar, você não compra direto do produtor, você compra de uma bolsa que vende o algodão quando você é grande, tipo um *trader*, então é meio que isso.

A gente compra uma maior parte delas matéria-prima no Brasil de fabricantes brasileiras, só que a gente sabe que por exemplo nós algodão orgânico que a gente compra no Brasil é rastreável e com origem e procedência indiana, porque a Índia é um dos maiores produtores de algodão orgânico do mundo. O nosso linho, a mesma coisa, a gente não de origem brasileira porque não existe mais, mas hoje ele é rastreável também de plantações francesas, e fiado na França e tecido na Índia e a gente compra da Índia. É bem amplo assim o jeito que a gente uma mapeia fornecedores, então vai no detalhe, nossos botões a gente compra de uma empresa brasileira, que é uma representante de um grande fabricante de botões portugueses e partir dessa matéria-prima que eles usam lá, pode vir da América Latina, se for matéria prima natural ou da China, quando é sintético. E esse é um grandes motivos do porquê teve um colapso aí da cadeia de suprimentos da moda, porque é muito muito extensa.

RR: Em relação ao processo, a utilização da matéria prima mesmo, o que vocês acabam fazendo os refugos e mesmo com todo o material que acaba sobrando na produção, principalmente nos cortes?

EB: Uma das coisas que faz com que não seja mais eficiente é essa questão de produzirmos o básico, em geral né. Não Para tudo, mas o grosso da produção é isso, então a gente é bem eficiente no corte, onde tem a maior parte do desperdício. Hoje as pesquisas que indicam que de 30 a 35% da matéria-prima vira resíduo, nunca vira nem roupa, mas a nossa média hoje está entre 8 e 9%, já é bem menor, dependendo da peça até menos. Hoje o resíduo a gente ainda controla de maneira semi-informal, todo fornecedor que a gente trabalha, a confecção em si, eles destinam eles para alguma finalidade que a gente sabe, mas que a gente não controla porque não é a gente que faz. Ou vai para reciclagem direta ou vai para alguma cooperativa comunidade de artesanato, coisa do tipo. Tanto que a gente está com um projeto para começar centralizar e controlar essa destinação para reciclagem, 100% para reciclagem e transformação em outros materiais.

RR: Já pensaram em usar algum tipo de tecido reciclável, que tem alguma trama diferente nesse sentido ou vocês acabam presente por esses tecidos mais naturais?

EB: Então, nesse ponto aí ,praticamente todo o tecido é reciclável, a maior parte dele só não é porque não foi destinado para reciclagem de maneira correta, então por mais que ele tenha muita mistura e o valor do valor de mercado dele caia muito ele pode vir algum tipo de material não tecido: desde forro de banco até telha, então vira muita coisa. E tem o lado de material que quando tira a roupa é mais difícil de ser reciclado então por isso que materiais de origem natural ou biodegradáveis também tem uma finalidade ou impacto ambiental relativamente melhor porque, por um lado você pode continuar reciclando ele e ele nunca vai, hoje né considerando a tecnologia que a gente tem, pouquíssimos tipos de fibra viram a própria fibra, então a questão da circularidade na moda ainda é difícil, pela qualidade do material reciclado ser sempre menor do que sua versão anterior. Isso vale até para até plástico, na reciclagem mecânica ele não dura tanto tempo né e a química acho que ainda gasta muita energia e então damos preferência para materiais naturais, que tem uma qualidade muito superior ao supermercado, mas a gente usa sim fibra sintética reciclada. É que fibra reciclada tem limitações, pelo menos pelo menos um reciclado natural né, os reciclados sintéticos hoje já têm alguns tipos de fibras que já mantém a qualidade tão boa ou quase tão boa quanto uma fibra virgem.

RR: Você tem no radar algum projeto de logística reversa?

EB: Tenho cara, mas não tá fechado e por isso que eu não posso te falar. É uma das coisas mais importantes, a indústria da moda do lado negativo tá depois que a roupa ficou pronta e uma das coisas mais difíceis é você recolher ela e transformar em alguma coisa.

RR: Como é que você acha que seu produto ajuda na consolidação da sustentabilidade, considerando o pilar econômico, social e ambiental?

EB: O principal, primeiro de todos é a questão de ele ser básico e ele durar, de verdade, fazendo com as pessoas consumam menos, o impacto na cadeia inteira ele é menor, o impacto na cadeia inteira de valor do produto ele é menor porque você acaba produzindo menos porcaria, gerando menos impacto negativo desde a extração da matéria-prima até no pós-consumo, como a geração menor de lixos têxtil, não só de lixo têxtil da indústria mas o lixo têxtil da roupa que você jogou fora e jogou, provavelmente, jogou de maneira errada porque não existe ainda um tipo de coleta específica para têxtil.

O segundo é o tipo de matérias-primas que a gente usa, os tipos de processo de produção que a gente usa, que nesse caso impacta tanto o ambiental quanto econômico para cadeia de fornecedores e a gente vê se o produto pelo produto impacta nesses três pontos que você levantou

RR: Entrevistado B e quais produtos alternativos aos que vocês oferecem dentro do mercado?

EB: Os correntes mais tradicionais de varejo de moda masculina, que a gente ficava concorrendo por orçamento, por exemplo, se você compra uma calça de uma marca x você não vai comprar uma nossa porque, antes de mais nada, dificilmente você vai comprar alguma coisa aqui pela tendência do período, porque tá na moda ou coisa do tipo e dois porque você comprou uma calça pronto. Dificilmente você vai comprar assim três calças iguais, acontece, mas a gente acaba concorrendo por orçamento com todos os players do mercado masculino hoje e com viagem, com marcas de fora porque aí entra a questão de preço versus qualidade já que no Brasil a gente tem a impressão que marca estrangeira tem uma qualidade superior e aí, até algum tempo atrás, era mais barato comprar uma fora mesmo viajando, já não é mais a verdade né, mas era tão gente concorre com esse pessoal também.

RR: Bom, eu vi que recentemente vocês receberam um aporte de capital e eu queria saber qual a visão sobre como vai ser o crescimento da empresa daqui para frente.

EB: Somos uma marca bem nova, então é muito da construção da marca, de entender o propósito da marca, porque a gente existe... o consumidor hoje tá olhando muito mais para marcas que nem a gente, então ajuda muito também o crescimento.

Além da estratégia digital, basicamente até pensando até não só como marca de moda, mas como uma empresa digital e a expansão física, expansão em serviços, loja físicas e do portfólio para que nossos clientes continuem crescendo.

RR: E nesse processo que você compartilhou, o que você acha que auxiliou no desenvolvimento do negócio até hoje e quais foram os principais desafios que vocês enfrentaram até hoje?

EB: O principal é que a indústria é meio bagunçada, bem antiga e arcaica não é uma indústria organizada desde a ponta do fabricante até o varejo. Então não é que você vai perguntar no Google pesquisar como fazer x ou Y que vai aparecer, porque não vai. E demanda muita gente, é uma indústria de mão de obra intensiva, tanto no varejo quanto na indústria. Outro aqui também é que demanda capital de giro para caramba porque você vende o produto. O principal mesmo que foi no começo, que a gente não conhecia nada do segmento e a gente teve que aprender, que por um lado isso foi um desafio com uma coisa positiva, porque a gente conseguiu fazer alguma coisa diferente do que vem sendo feito desde então. A gente não sabia como era feito quem fazia, como fazer, o que era certo o que é errado, então, a gente conseguiu colocar o que a gente imaginava que era certo e vem dando certo.

RR: Pensando aí nessa trajetória e nessa questão do aporte de capital, o que que você acha que fez vocês se diferenciarem para conseguirem esse marco?

EB: A gente não surge como uma marca de moda então normalmente as marcas, mas até quem concorre com a gente são de moda, então eles são empresas que não tem muito apelo para isso né, você não tem potencial de crescimento muito grande em praticamente nenhuma delas, a não ser por canais físicos: seja por revendedores ou próprias. Normalmente, o investidor não gosta de investir em coisas assim antigas que dão retorno de muito longo prazo. Tanto que se você for ver as maiores, são empresas muito antigas. Outra parte é porque a gente já nasceu com essa proposta diferente do que a gente é hoje, então, a gente acabou se diferenciando muito no mercado de uma maneira honesta e sincera. Todo mundo precisa ser mais ou menos...estar em linha do que a gente faz, não exatamente igual, mas tem que ter um propósito, um certo tipo de impacto e acaba que para você de repente se transformar em uma marca melhor, uma empresa melhor, não é tão fácil quanto quando você já nasceu assim.

RR: Nesse contexto de covid-19, como vocês se adaptaram à nova realidade? Teve alguma coisa que vocês tiveram que mudar drasticamente? Quais foram os principais efeitos?

EB: O primeiro, que todo mundo espero que tenha feito né, que é transferir todo mundo aqui poderia ser transferido para home office. É uma dinâmica diferente, mas como nosso time é pequeno não foi alguma coisa tão drástica assim o também foi e fazer essa por nosso caso

também não foi uma coisa tão diferente diferente do que deveria ter sido feita, já que somos uma marca online, o online sempre foi um canal importante, principal na verdade, e ele acompanhou né esse crescimento de demanda online e foi questão de estruturar o que fazer com uma pessoa de loja. Basicamente o que o setor varejista acabou fazendo. Como a gente já era uma empresa forte no digital, a gente conseguiu acompanhar o crescimento do online que acabou compensando o período de loja fechada tá, até porque a gente foi uma das marcas que fechou as lojas físicas bem em cima bem antes do momento de pandemia né. Foi muito focar na infraestrutura para atender a demanda que o *e-commerce* teve e vem tendo desde então.

RR: Você acha que os princípios da gestão, do próprio conceito e tiveram um efeito mais de ajudar nesse momento foi mais um empecilho?

EB: 100% foi positivo, na verdade foi um dos grandes motivos que fez com que a gente mantivesse o crescimento que a gente já havia tendo. O mundo está olhando pra isso agora, mas a gente sempre foi assim, então essa é a nossa vantagem.

APÊNDICE 5 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS COM ECDA EMPRESA C

Empresa: Empresa C

Data de Realização: 21/10/2020 14:00

Duração: 35 min

Participantes: Entrevistado C (EC), fundador; RR Guilherme(RR), entrevistador

RR: Possibilidade de a gente marcar outra conversa outro dia, se tiver algum ponto pra gente complementar?

EEE.1: Lógico, você pode até complementar por e-mail também, não tem o menor problema. Acabei me esquecendo, 14:30 vem uma pessoa aqui, aí eu tenho que parar um pouquinho antes.

RR: Não, tranquilo, tudo bem. Vamos então... Eu vou tentar aqui dar uma acelerada para a gente cobrir a maior parte das coisas. Bom, você pode então falar um pouquinho, primeiro, qual o seu cargo, assim, quais funções, mais ou menos, você tem desempenhado atualmente e como está a estrutura organizacional da empresa. Isso pode ser, assim, bem...

Não precisa entrar em tantos detalhes. Só pra...

EC: Tranquilo. A empresa vai fazer cinco anos, agora, novembro. Sendo que teve uns oito meses no primeiro ano que a gente ficou sem atividades, depois voltamos. Atualmente, cara, eu trabalho com colaboradores. A empresa sou eu, o único funcionário da empresa sou eu. Sou sócio, sou fundador, trabalho com ela. E como a gente começou com uma estrutura muito pequena - eu acho que a maioria das pessoas começam assim - ao invés de contratar as pessoas vão fazendo parcerias. Então, é o que eu faço. Tem muita gente me ajudando; mas não funcionários. A gente acaba trabalhando numa rede colaborativa. Talvez, primeiro por necessidade e, segundo, porque eu vi nisso um benefício. Eu vi que cada um na sua especificidade consegue trazer um resultado legal. E não tem por que a gente ter uma estrutura... Obviamente, quando a demanda for necessária a gente contrata. Mas, por enquanto, está fluindo.

RR: Claro. E, só para entender, esses colaboradores estão divididos, assim, mais ou menos, em quais...?

EC: Em áreas. Por exemplo, a parte de produção, que seria a parte que mais ocuparia, o que seria a necessidade de雇用 gente. Eu não tenho produção, desde o começo eu terceirizo a produção. Então, eu desenvolvo o produto, a estrutura começa com modelista ou pilotista, que é a mesma pessoa. É um braço direito meu, que começou junto comigo. Quer dizer, a gente

começou, a Empresa C começou já com a ajuda dele. Então, todo produto que eu desenvolvo, eu desenvolvo em parceria com ele. Porque a gente desenvolve e já testa ele na parte de produção, já define custos, uma série de coisas. E aí, eu comecei com algumas oficinas aqui e hoje tem uma fábrica que é parceira minha. Então, os pedidos, eu desenvolvo aqui com essa pessoa, a bases, a gente tem o produto aprovado. Eu compro o material, mando entregar na fábrica e a fábrica produz e me entrega. Então, eu pago para a fábrica a mão-de-obra, o que a gente chama de facção. A diferença entre confecção e facção é mais ou menos isso. Então, ela faz a facção pra mim. Então, essa parte de produção é toda terceirizada. A parte contábil é a contabilidade, é tudo com sistemas, facilita bastante. A parte de Marketing também é terceirizada. Tem uma amiga minha que é profissional, hoje ela está em Portugal trabalhando. E a gente online a gente trabalha tranquilo. Então, ela me ajuda em rede social, ela vai começar agora um trabalho de marketing digital. Então, é tudo setorizado, cada um tem o seu grupo.

RR: Perfeito. Você pode me contar, assim, quais foram as principais influências para você começar a iniciativa e qual foi o objetivo inicial com a criação do negócio?

EC: Posso. A maioria dos negócios de empreendedorismo você vai ver que tem uma participação muito grande entre o negócio e a vida de quem se propõe a ter um negócio. É uma relação muito íntima. Isso é interessante porque cada história vai ter uma. Inclusive, é difícil você ter um manual de empreendedorismo porque cada um tem uma história bem particular. O que funcionou para o começo da Empresa C até agora não necessariamente seja um manual para que uma outra empresa siga os mesmos passos. Então, no meu caso, foi uma necessidade de fazer algo para mim. Eu sou profissional do mercado de varejo há bastante tempo. E eu queria construir algo próprio. Então, eu fiquei pensando e eu tinha um projeto de mochila há algum tempo atrás. Aí depois que você toma a decisão de abrir mão do seu trabalho, eu era funcionário, para você ter um negócio, aí começa o jogo. E aí é uma série de improvisos que você vai tendo. É difícil você ter um planejamento. No meu caso, eu até estou seguindo o que eu imaginava seguir. Mas as coisas vão se construindo no dia a dia. A ideia de entrar na sustentabilidade foi de quando eu comecei a estudar o mercado de mochilas, por exemplo. Eu fiz uma pesquisa no mercado em 2010 e vi que a maioria das marcas de mochila do Brasil minguaram, ficaram muito pequena. Quantos anos você tem?

RR: Eu tenho 23.

EC: Eu vou fazer uma pergunta que eu fiz na PUC, Rio de Janeiro, para uns cem alunos, mais ou menos, de moda e design, não era engenheiro e nem eletrônica nem nada. Me diz um nome de uma marca brasileira de mochila.

RR: Empresa C.

EC: E...? Isso é uma coisa que me chama atenção, pois é. Na PUC a mesma coisa, isso foi em 2014. Um silêncio na PUC. Então, eu vi que, assim, constatou o que eu achava antes, que as marcas migraram. Se você vai para a década de noventa eu ia falar da Company, foi uma puta marca de mochila. Foi uma marca de roupa carioca e virou uma marca de mochila, assim, o Brasil inteiro queria ter uma mochila da Company. De lá para cá, esse processo de internacionalização produtivo, mochila passou a ser commodities. Bolsas e mochilas, acessórios, passou a ser commodities internacional. O mundo inteiro passou a comprar do oriente. Num primeiro momento da China, depois teve uma migração para o Vietnã exclusivamente com a mão-de-obra mais barata. Então, hoje, o grande centro mundial de produção é no Vietnã. Onde a JanSport é produzida, onde a Deuter é produzida. São marcas mundialmente conhecidas, uma alemã e outra americana. E aqui no Brasil, muita marca daqui acabou com o processo de produção aqui e migrou para lá. Então eu percebi aí uma oportunidade. Porque estudando o mercado de mochilas, eu já fiz esse estudo na década de noventa, pela Mesgla. Eu era gerente de produto da Mesgla, nós tínhamos uma marca chamada Alternativa. Você lembra da Mesgla?

RR: Não.

EC: Era uma loja de departamento, tipo uma Renner da vida. Só que maior, ela vendia tudo, de geladeira à roupa. Era gigante. Na época, era a maior loja de departamento do Brasil. E aí eu fazendo pesquisa lá fora, etc. e tal, a gente viu que no mundo inteiro existem marcas de mochilas muito reconhecidas, é um produto que você acaba trabalhando uma fidelização ou um conceito de qualidade onde você se torna muito conhecido. E no Brasil nós já tivemos e não temos mais, a ponto de você coçar a cabeça aí, um autêntico usuário não conhece uma marca de mochila. Mas não é, é porque a maioria das marcas migraram para o oriente e nesse processo de importação desistiram, diminuíram, ficou fraco. A Jansport invadiu o Brasil, hoje é líder de venda no Brasil, uma marca americana. E aí, é isso. Aí eu vi uma oportunidade de termos uma marca forte no Brasil. E aí o primeiro movimento da Empresa C foi fazer um concurso de design com os alunos da PUC-Rio. "Vamos ouvir quem usa mochila!" Então a gente fez um concurso,

foi super legal, eu passei quatro meses trocando com os alunos pelo grupo que a gente criou no WhatsApp, foi bem interessante. E eu percebi que a sustentabilidade já era uma coisa que vinha forte, isso em 2014. E aí eu quis trabalhar isso. E aí é que você começa uma pesquisa de materiais etc. Aí eu entrei no jogo, criei a Empresa C. Então, foi por um desejo meu de fazer algo pessoal para mim e foi por uma pesquisa de uma oportunidade de mercado. Eu falei "Opa! falta no Brasil uma marca que seja líder brasileira. Que satisfaça os anseios de quem usa mochila no Brasil, que já quer pensar numa pegada mais sustentável etc. e tal." - e aí eu entrei.

RR: Pô, legal! Bom, eu sei que o nosso tempo está quase acabando.

EC: Vai indo, vai indo, vai indo.

RR: Você pode contar um pouco como foi a trajetória do negócio desde quando vocês lançaram até agora? Uma história geral, assim, mesmo, de como foi o desenvolvimento da marca.

EC: Quando você começa uma marca... Eu comecei já fazendo um site porque eu já queria que ela fosse digital. Mas aí você cai na real que o digital, se você não tiver uma boa campanha, você não vende. Começa de forma que os amigos compram, depois vai de boca à boca; mas esse orgânico, ele demora a acontecer. Se você pegar qualquer curva de e-commerce, ele vem, vem, vem, daqui a pouco ele sobe. Esse 'daqui a pouco sobe' a maioria das vezes é com injeção de capital. Você anuncia nas mídias e no Google, você monta uma estratégia de marketing digital. Sem isso dificilmente você tem conversão forte. Principalmente numa marca de mochila onde tem muita concorrência etc. e tal. Aí você tem que se mostrar. E aí, em paralelo, eu tive que ir para o mercado para trazer venda. Então eu comecei a vender em loja, procurava loja, oferecia, vendia. E aí você vai num processo orgânico de crescimento. Aí chegou em 2017, eu participei do segundo evento aqui no Rio e foi legal. Aí eu falei "Ah, vou fazer mais eventos porque é uma forma de conhecer mochilas.". Só que eu queria entrar em São Paulo; os eventos no Rio já estavam fracos. A Babilônia já foi muito boa lá atrás. Aí eu decidi, 2018 e 2019, eu coloquei na minha cabeça por estratégia, eu falei: "Vou ficar dois anos investindo no mercado de São Paulo" - hoje em dia eu vendo mais online para São Paulo do que para o Rio. E aí eu comecei. Em 2018 fiz o 'Mercado das Madalenas', 'Mercado Manual', 'Bazar da Praça', 'Feira na Rosenbaum' - esses eu fiz durante dois anos, esses. Olha, desde 2017 para cá, eu fiz trinta eventos, para você ter uma ideia.

RR: Pô!

EC: Bastante. Me virava. Mas isso trouxe dinheiro também para a empresa. virava nos trinta. Ia para eventos, voltava, negociava com lojista, vendia no site. Aí eu usava essas estratégias. E de uns tempos para cá eu comecei a vender institucional. Vender para empresas que querem colocar como brinde, alguma coisa desse tipo. Então são os mercados que eu atuo. Atacado, varejo, online. Varejo pode ser online, que é o meu site, ou eventos, que é como se eu vendesse direto para o consumidor. Então é como se fosse uma loja minha. Eu não tenho loja própria nem quero ter. Eu quero trabalhar com distribuições em lojas, eventos, venda online, tudo o que eu estou fazendo.

RR: Legal! Você pode falar um pouco quais são as principais características dos produtos que você comercializa?

EC: Sustentabilidade. Então, vamos lá! A sustentabilidade nos três aspectos: ambiental, social e econômico. Então, o ambiental, eu procurei materiais que sejam reciclados. O tecido dela é 100% reciclado. E outras coisas que eu vou substituindo conforme for a pesquisa. Por exemplo: eu achei há pouco tempo uma fita. Desses fitas que tem na mochila, só que uma 100% reciclada. Então, eu vou substituir todas que eu tenho por isso. Então, é um processo que você vai evoluindo. A outra coisa é que eu compro exclusivamente de fornecedores brasileiros. Não tem uma peça importada, não tem um item importado na mochila. Então, isso já é trabalhar o território. Aquele site que eu te passei da, economia da funcionalidade da cooperação, é muito interessante porque eles trazem uns conceitos por viés diferentes, mas chega no que eu estou fazendo, que é trabalhar muito o território, você se fortalecer aqui, gerar mão-de-obra aqui. Então, o conceito de território é uma coisa muito importante. Então eu só compro de mão-de-obra local, de fábrica que seja brasileira. Meu produto é 100% brasileiro. E aí, em termos de social, primeiro, eu me atreli à uma fábrica que ela tem uma ABVtex, que é um selo da indústria têxtil que garante uma mão-de-obra legal, justa etc. e tal. E as parcerias que eu faço com os indígenas, todas elas têm um caráter social muito grande. Então, quando eu decidi ter uma mochila brasileira que falasse com um público brasileiro, eu percebi que eu precisava, além de um conceito atual, que no Brasil seja legal, da sustentabilidade, eu precisava de uma identidade brasileira. Aí comecei trabalhando com designers cariocas. A Cacau Reef, que foi a primeira que eu trabalhei, depois o Márcio Suck. Depois eu queria ter uma coisa indígena, porque eu acho que é a raiz nossa muito legal etc. e tal. Aí eu conheci as pessoas que lidam com os índios e eu consegui fazer contratos com eles, coisa e tal. Então, tem uma intenção de gerar desenvolvimento para esse aspecto social. Porque é uma comunidade que precisa ser mais valorizada. Então, esse é um caráter social. Então, quando você fala de sustentabilidade como

uma coisa matriz nossa, uma coisa conceito, é porque eu amplio o conceito de sustentabilidade, para o social, para o econômico, para o ambiental. E aí eu conheço essa galera do Clube da Economia, sabe. E eles estão trazendo o conceito deles, eles me machucaram para ser uma empresa-piloto, onde eles põem as teorias e a gente avalia qual é o papel da minha empresa conforme a teoria deles. E é ótimo porque é só pessoa que está fazendo doutorado aqui na UFRJ. Então, assim, eu estou literalmente tendo ajuda dos universitários.

RR: Muito legal essa troca, não é?

EC: Maravilhosa, cara! Está contextualizando tudo o que eu venho colocando em prática. Os caras estão colocando uma teoria dentro da nossa pack que é muito legal! E que eu, na prática, venho fazendo isso. Então, é uma sinergia muito boa, uma troca muito boa. Então, assim, aquele textinho que eu passei para você, aquilo chama-se economia criativa. Que é tudo assim meio embolado, você já percebeu? A economia criativa, com essa teoria que surgiu na França também, que fala muito de território, fala de parcerias, de cooperação. Olha o jeito que eu trabalho, com cooperações! Fortalecimento do local, incluir o serviço na venda de produtos. Como é que esse serviço? Cara, as índias pintam à mão. A valorização do artesanato nacional é um serviço que eu estou agregando ao meu produto. Então, isso é uma coisa estratégica muito interessante. Porque eu não compro o artesanato deles, ponho uma capa em cima e vendo. Não, eu ponho ele, acrescento ao trabalho que eu vendo de especificação. Então, eu não me aproprio muito do custo que aumenta, não. Eu repasso para eles. Por isso que aquele textinho tem muito a ver com distribuição de renda. Eu buscar uma valorização do produto através de um serviço artesanal, além de eu agregar valor ao produto, eu estou fazendo distribuição de renda. Não é a marca Empresa C que está se apropriando daquilo, é uma colaboração. Você consegue captar isso? Então, isso é a base da nossa estrutura de produção, da criação da marca, de como nós funcionamos. A minha cabeça trabalha nesse sentido. Por exemplo, agora me procurou um artista paulista querendo fazer artes. E ele viu o meu trabalho com os índios, ele quer sair, uma inspiração dele. Eu falei "Beleza, a gente pode fazer uma colab. Você faz uns desenhos, a gente põe em alguns produtos" - mas aí eu falei para ele - "Mas tem que ser o ganha-ganha, todos tem que ganhar, então, você tem que entrar no jogo!" Aí ele: "Poxa, que interessante!" Eu falei: "Quer entrar no jogo? Você ganha uma participação sobre vendas. Eu não vou comprar uma arte tua, eu não tenho interesse nisso. Mas se você quiser entrar no jogo, a gente pode fazer." Então, você vai construindo essas colaborações, que agrava valor ao meu produto. Se estiver de acordo com o meu propósito de marca, ele valoriza; ele entra como valorização da marca. E agrava outros serviços. Então, eu acho uma coisa muito legal. Essa é a base da Empresa C.

RR: Bom, muito legal! Realmente muito legal ouvir essa história, ouvir também como você gera seu negócio, lida com tudo, porque realmente, pelo menos eu tenho a impressão de que é o novo caminho mesmo. Mas ainda tem muita gente que têm muitas resistências em relação a se arriscar, tentar fazer coisas novas. E é muito bom ver gente como você que está se jogando para a experiência.

EC: É uma coisa que a gente... Quando você agrupa todos esses conceitos, esses valores, num produto, o casamento perfeito é quando o consumidor olha para esse produto e consegue ler o que eu estou falando, consegue ver e ele valorizar. "Poxa, que legal! Quer sim uma mochila que seja brasileira, com itens nacionais, que está valorizando o nosso território, que desenvolve a nossa cultura." Quando ele percebe isso, ele vai sentir um prazer enorme de comprar a marca e a marca vai sobreviver. A venda vai se fazer e todo mundo ganha. Ganha quem participa comigo e ganha o consumidor, que está satisfeito fortalecendo o que ele acredita. Mas, como você disse, é um jogo ainda meio que de vanguarda. A gente ainda, que está mais curioso, a gente fala sobre isso; mas quando você olha para o mercadão, não é bem assim. Eles querem mais estética, eles querem mais o conceito daquela coisa "Olha, eu estou comprando isso! Não estou vendendo o 'storytelling' que tem por trás." As coisas estão mudando. Eu tenho certeza de que eu estou numa tendência, eu estou num vetor, estou indo para o lado certo. Mas ainda não ganhou o volume que precisa ganhar.

RR: Claro. Bom, a última pergunta então, para a gente conseguir finalizar esse primeiro papo: eu queria saber se existem novos produtos em desenvolvimento, como tem sido esse processo de prospecção de novos produtos ou serviços, ou o que a própria Empresa C tem oferecido no mercado?

EC: Sim, isso é uma constante. Mas estamos passando por tempo bicudos. Então, muita calma nessa hora! Então, novos produtos é uma coisa que eu já estou tentando há um tempo. Porque eu que vou olhando o mercado e fico pensando como eu posso me diferenciar, apesar de que eu não tenho a paranoia de querer ser o diferente, não tenho essa paranoia. Mas é: Como eu posso agregar valor ao meu produto dentro da história que eu estou criando? Aí eu vou te mostrar, então, o novo produto. Não sei você vai ter uma boa visão aí.

RR: Ah, dá pra ver, sim.

EC: Se liga no tecido! Está vendo que ele tem um certo brilhozinho?

RR: Sim.

EC: Ele é molenga, tem um brilhozinho. Pena que você não tem cheiro aí, mas tem um cheirinho de borracha. Isso aqui é látex. Uma das parcerias que eu tenho é com um grupo indígena. É através dessa parceria, através de um ONG chamada Origens do Brasil eu tive uma conexão com a Mercur. A Mercur é empresa brasileira de borracha, entre outras coisas; mas o forte deles é borracha. Aquela borrachinha que você apaga está escrito Mercur ali com certeza. Esses caras estão há noventa e quatro anos produzindo borracha no Brasil. Eles também têm uma linha hospitalar, que é tipoia etc. e tal. Mas a parte escolar deles é muito forte, a borracha. E o Jorge, o dono da Mercur, ele viu o meu produto e ele queria testar o neoprene que ele estava fazendo, com uma participação de látex, já substituindo o petróleo. Eu achei muito legal, me encontrei com ele, até fiz alguns produtos. E aí provoquei ele sobre esse tipo de produto, que é o tecido... Na verdade isso aqui é algodão, algodão cru, que é encaixado o látex nele. Aí eu lembrei da história da Company, que você pegou isso; mas a Company, ela foi um 'boom' no mercado porque ela lançou o tecido emborrachado. Eram as mochilas emborrachadas da Company, todo mundo queria! Mas na verdade é um tecido safado, sintético, mas ele é emborrachadinho, tinha um toque diferente. E aí eu fui provocar o Jorge. Falei: "Pô, a gente não consegue um tecido emborrachado?" O Jorge falou: "Podemos tentar." Aí olha que legal! Desde 2017 pra cá a Mercur mergulhou e conseguiu encaixar o látex no tecido. Ele fez essa tecnologia e aí voltou para... A Mercur compra látex lá da aldeia dos índios. Aí ele voltou para a aldeia e ensinou os índios a fazerem isso.

RR: Ah, legal!

EC: E os índios fizeram. E eu estou testando. A gente vai lançar esse produto, é um lançamento mundial. É o tecido 100% orgânico e impermeável. Pode jogar água aqui, não cai nada dentro.

RR: Ah, pô! Show ein! É muito legal!

EC: Show! por trás disso? É uma inovação tecnológica; mas está por trás tudo aquilo que nós falamos sobre economia criativa. Eu buscando parcerias para a valorização do produto, achamos um caminho incrível. Cara, aquilo vai ser incrível!

RR: Sim, muito legal mesmo! Claudio, como você está aí em questão de horário? Porque eu sei que o cara

EC: Deixa eu ver aqui. Eu estava falando com você, estava recebendo umas mensagens provavelmente de quem está chegando. Deixa eu ver aqui se ele falou. É, temos aí mais uns cinco, dez minutos. Vai!

RR: Você quer deixar definida a nossa próxima conversa? Assim, só para a gente...

EC: Me fala um pouco de você agora, do seu trabalho e o que você pretende nas novas conversas. Qual o caminho que você quer seguir? Pra eu já me preparar.

RR: Claro. Então, na verdade, como eu tinha comentado com você, o meu trabalho, eu tenho conversado com algumas empresas diferentes relacionadas à sustentabilidade, principalmente que tenha alguma intersecção com a economia circular, que é essa questão do fechamento do ciclo produtivo e mesmo a utilização de novas estratégias aí, tanto para agregar valor nos produtos quanto também promover um desenvolvimento sustentável considerando esses três pilares da sustentabilidade. Então, basicamente, a partir dessas e de informações que eu acabei extrairindo de sites da internet falando sobre a empresa e tudo o mais, eu acabo fazendo uma análise de certos padrões dos modelos de negócio para comparar um pouco com as práticas que são apresentadas na literatura. Então, é uma tentativa de aproximar essa base acadêmica mais teórica com o que de fato tem

Data de Realização: 28/10/2020 14:00
Duração: 50 min

Participantes: CM (CM), fundador; Guilherme (RR), entrevistador

RR: Bom, então, da última vez a gente falou mais sobre a empresa, os produtos e tudo mais... Eu acho que agora, os próximos passos seria entender melhor os consumidores, os processos e o mercado. Então, né, eu queria entender qual demanda dos clientes a Bossa pack acaba suprindo e qual que é o principal diferencial da marca de vocês, e qual que é o principal atrativo da marca para os consumidores.

EC: Olha, existe aí uma lacuna entre o que nós planejávamos, o que nós acreditamos ter, o que de fato é. É, quando eu lancei há marca 5 anos atrás, tá fazendo 5 anos agora em novembro, a ideia era que o fato de ser uma mochila brasileira pudesse ser um diferencial. Mas eu confesso que depois desse tempo todo batendo nossa tecla, eu questiono um pouco se isso é realmente relevante, sabe Rafael, porque o fato de ser brasileira não é por ter orgulho do Brasil ou algo parecido, nem uma campanha ufanista querendo ser brasileiro. É gerar mão de obra aqui. Mas eu acho que essa característica, que para mim é fundamental dentro daquelas todas as economias que nós falamos, a geração de emprego local, o território, é fundamental, mas para o consumidor final eu acho, cara, que isso passa despercebido. Isso não quer dizer que eu não vá continuar trabalhando a bandeira que eu acredito. Mas fazer um recorte bem crítico, eu não sei se isso é o suficiente para trazer pessoas para consumir. Talvez isso entra numa escala de prioridade lá embaixo, Rafael, se entrar. As pessoas vão mais pela mochila, pelo produto em si, pela funcionalidade, os materiais que ela é... Agora o fato de ela ser produzida aqui, geração de renda aqui, são poucos que tem essa sensibilidade. O outro atributo nosso é sustentabilidade. Que vou te falar, está uma guerra meio que esquisita. Porque, avaliando meus concorrentes, muitos de São Paulo, a maioria de São Paulo, é, eles usam argumentos para falar da sustentabilidade. Fala ah, mochila sustentável, quando você vai ver, ela oferece um poliéster importado e diz que é sustentável. E isso a gente sabe que não é. A outra lá que diz que é sustentável, trabalha com couro ecológico. Meu chapa, couro ecológico é a coisa mais sintética, mais prejudicial... Então, cara, esse discurso fica misturado, parece que é fake marketing, sacou? Tem um fake marketing muito pesado aí.

RR: Aquele green, né?

EC: E aí outro link que algumas marcas tão tirando onda, se chamando de vegana. E aí aquela porra daquele couro ecológico que nada mais é do que poliéster. Então assim, esse discurso fica doido. Porque o que é mais importante, ser vegano ou ser sustentável? Porque vegano, para mim, é um estilo de vida, é onde a pessoa se alimenta com coisas não animais e tem até um friendly de produtos. Mas dizer que o produto é vegano e colocar ele de poliéster safado chinês, para mim não faz o menor sentido. Chama de couro ecológico, mas quando você vai ver, fica um courino, de poliéster, produzido na china.

RR: Sim.

EC: Daí fica um, um bolo de palavras entre sustentável, vegano, ecológico, que embaralha a mente do consumidor e eu não sei se eu estou conseguindo que o meu discurso chegue neles. É uma autocrítica. De novo, não quer dizer que eu não vou usar. Agora, esse é meu diferencial. Agora se isso está impactando o consumidor, eu tenho minhas dúvidas. Por causa dessa salada que o mercado está se usando. A Insecta Shoes é uma puta marca de calçados que está fazendo as mochilas, mas as mochilas dela são todas de poliéster. E ela vem lá com um coraçãozinho, friendly, sou vegano, vegano shoes. Porra, velho... Entendeu? Marketing. Então a coisa fica muito bagunçada.

RR: Entendi. É complicado, né?

EC: Complicado, mas a gente não tem o que fazer, porque vai da percepção do consumidor. Agora, palavras confusas, quer dizer, couro ecológico, pessoa, puta, que maneiro, só que não, né? Esse produto é um dos piores para se consumir. Ele usa muito petróleo, muito poliéster, ele é mais espesso, entendeu?

RR: E as pessoas não sabem, né?

EC: Não sabem, e provavelmente é de origem chinesa, que aí tem todo um aspecto que é o transporte para cá. Mas ignoram por causa de uma palavrinha que é o couro ecológico, que acham que está na boa.

RR: Com certeza. E quais são os principais canais de comunicação com seus consumidores atualmente?

EC: É redes sociais, né? O site, que é pela internet. Agora, exatamente agora, a gente está começando uma campanha de marketing digital, onde a gente vai dar uma ênfase na busca, mas a comunicação é pelas redes sociais, Instagram e Facebook.

RR: Legal. Entrando um pouco mais no processo de produção, o senhor podia me explicar quais são as etapas, assim, o senhor tem a matéria prima e como que funciona o passo a passo para a produção das mochilas?

EC: Tá, é o primeiro processo é o desenvolvimento de produtos. Esse desenvolvimento é feito por mim junto com meu modelista. Que é o cara que é modelista e pilotista. Você sabe o que é pilotista?

RR: Sim.

EC: Então é o cara, tem que ter um conhecimento de volume muito interessante. Então eu chego com o design e com a ideia de tamanho, etc. e tal e a gente faz primeiro o block up que é uma coisa de papel de tecido que a gente tenha lá que seja pra isso mesmo, um tecido baratinho, que sobre de outras produções e a gente faz, primeiro só a caixa de volume pra gente ter uma noção de tamanho e volume. Aprovado, a gente faz o detalhamento de bolso e a gente faz a mochila que a gente imagina que seja final, normalmente não é, e aí entra num processo de teste que entra comigo. Eu ponho nas costas e começo a andar todo o dia e verifico se falta alguma coisa, como é que tá a praticidade, como que eu pego ela, abro, meto a mão, se falta um bolsinho mais específico... Aí, sim a gente vai repilotar ela já no tecido que a gente quer, porque também varia o caiamento, né. Por enquanto a gente faz num tecido que esteja lá de estoque. E daí a gente faz num tecido já com os ajustes. Aí tem grande chance de ser já a peça final. Daí eu volto a usar ela como ela deveria ter ficado e assim, ou a gente faz pequenos ajustes de medidas, dificilmente essa etapa se muda algo drástico, é só ajuste. E aí já entra na produção. A minha produção, como é? Eu tenho os materiais mais específicos e eu faço questão de ser tudo nacional. Eu trabalho com facção. Você sabe qual a diferença? Então eu compro todo o material e repasso o material para fábrica. A fábrica produz e me devolve a peça pronta.

RR: Perfeito. E, por exemplo, para fazer as mochilas tem que realizar todos os cortes de tecido e tudo mais. E geralmente tem uma sobra de tecido da produção. Tem algum destino específico esses tecidos que sobram da produção? Como que funciona internamente?

EC: Olha, eu tive na fábrica nas duas últimas vezes e eu toquei nesse assunto mais de uma vez e a gente foi lá e o cara me mostrou lá. Por que essa fábrica era uma fábrica de grande porte, só para você entender, produzia pra C&A pra Riachuelo etc. e tal e em 2016 o dono resolveu sair fora, deu linha e ficou, deu pros funcionários, deu de presente pros funcionários. E, em 2017, eu comecei com eles. Eles herdaram, na verdade eles herdaram um monte de passivos trabalhistas, que o cara deixou numa roubada, mas eles herdaram todo o maquinário e nesse mesmo maquinário tinha uma plotagem automática de enfeites, para cortes. Isso é um sistema computadorizado que traz um benefício enorme, um deles é a utilização dos encaixes. Cara, das últimas duas vezes que eu pedi para ver isso sobrava tirinhas, realmente triangulinhos, tirinhas, que não dava para ser aproveitado. A minha ideia era fazer estojinhos para dar de presente junto com as mochilas. Deixa eu te mostrar uma coisa. Então o tamanho de mochila normal eu estou fazendo agora um trabalhinho. Essa miniaturinha aqui. Que eu estou comemorando 5 anos agora e quem comprar em novembro vai ganhar uma mochilinha. Coloquei até alcinha de mochila aqui.

RR: Ah, que legal.

EC: Ela serve pra colocar fone de ouvido, carregador, aí você joga dentro da mochila, entendeu? É uma mochila dentro da mochila. Eu passei a usar a minha, eu fiz, cara, amei isso aqui. Sabe aquele fone de ouvido, carregador que está solto? Não, vai ficar aqui. E ela é feita de retalhos, porque ela é muito pequena. Minha intenção era fazer, pegar as sobras na fábrica e fazer, mas nem isso sobra, realmente, é uma utilização muito boa dos encaixes, tá. Eu estou fazendo isso aqui com tecido normal.

RR: Legal, e entrando aí nos detalhes um pouco mais nas matérias primas, né? Quais são os principais tecidos que você utiliza e de onde que eles vêm? Você já comentou que eles são do Brasil, mas é Sudeste?

EC: São Paulo.

RR: Ah, tá. Fala um pouco mais sobre a tecnologia, por trás deles e de todas essas por favor.

EC: Sim, é o nome da fábrica chama-se Ecosimple, fica em Americana, São Paulo, e eles são especializados em tecidos reciclados. E o tecido que eu compro, ele é um misto de algodão de reuso e de poliéster oriundo de garrafas PET. É 46 poliéster 54 algodão. Você sabe o que é algodão de reuso? Pois é, essa fábrica tem essa tecnologia, ela é reconhecida, tem até selos

internacionais e garantem isso. Creio eu que eles fazem, talvez, o processo desse fio de algodão o poliéster, poliéster eu acho que eles compram garrafa PET que é uma indústria que talvez eles não sejam mais apropriados para isso. Mas o algodão de reuso junto com garrafa PET, que é esse tecido aqui que você vê, ele tem uma característica muito boa porque ele como ele já tá pronto, ele não passa por tingimento, ele não consume água, ele só é desfibrilado, o algodão para fazer o novo fio e o poliéster vem já o fio pronto de reciclado. Ele é muito bom nesse aspecto. O tecido que eu uso, por exemplo, as bolsinhas. Eu tenho uma parceria aqui com a rede Asta, que é uma loja pioneira aqui de sustentabilidade, aqui no Rio, e fizeram agora 15 anos, e eles trabalham muita coisa de artesanato. E eles têm parceria com algumas lojas. A Farm, que é uma loja aqui do Rio, a Farm doa para eles, todo mês, bandeiras de tecido que não são mais utilizadas. E ela distribui entre os parceiros dela, a partir de, as mulheres que fazem artesanato etc. e tal. E eu pego lá. Fui ontem pegar lá 10 kg de sobra de tecido. E eu faço o forro. Deixa eu te mostrar. As bolsinhas, quando você ver, todas tão diferentes. Essa aqui é vermelha e preta, essa aqui é amarela com flores. São os tecidos da Farm, que eu uso com forro.

RR: Legal.

EC: Muito legal.

RR: E tem alguma, algum esquema de parceria com os fornecedores, assim? Como que funciona a relação entre vocês, porque eu sei que você é o cabeça aí, né, e você tem vários colaboradores. E eu queria entender como que é acontece até a gestão aí dos fornecedores, tanto os de serviço, quanto os fornecedores de matéria-prima e afins.

EC: Eu tenho uma relação boa com eles eu já compro deles há cinco anos né, como eu gostei do tecido para o produto que eu trabalho, porque eu já até fiz experiências com tecidos um pouco mais pesado, a gramatura maior, só que entre a trama e urdume ele não é tão bem batido, então ele fica mais pesado, porém, molenga e eu acho que mochila precisa de uma certa estrutura. Então esse tecido, para mim, caiu feito luva, eu só uso ele. Então eu tenho uma parceria de um bom relacionamento com eles. Mas para você fazer alguma interferência no processo têxtil, a escala é muito grande. Por exemplo, eu já conversei com o Entrevistado C, que é meu xará, que é o dono da Ecosimple, ele inclusive anda com uma mochila Bossa, eu falei para o Entrevistado C, você conseguiria fazer um tecido só de poliéster, porque a gente pudesse fazer algum trabalho de impermeabilização, coisa e tal. Ele falou poder, pode, só que a metragem é muito grande. Então para eu fazer um investimento junto a eles, vou ter que

comprar uma quantidade muito grande e esse investimento não vai valer a pena. Então eu tenho uma parceria ótima com eles, têm ótimo relacionamento, mas acaba aí, o que eu tô tentando fazer agora junto uma passamanaria aqui do Rio é que eles, as fitas, essa aqui é poliéster e algodão. Agora eu consegui e eles me forneceram uma 100% algodão de reuso.

RR: Tá legal.

EC: Legal, porém eu fui comprar agora e agora eles estão sem matéria-prima para usar. A Covid deu uma mega bagunçada no mercado, né? Aí, eu fui falar com meu fornecedor de fita, mesmo, agora que é lá do Sul, a Atena, a Atena tá com prazo de 45 dias para entrega, tá zerada de estoque, ele está com problema de fornecimento para ela né, os fornecedores de fio pra eles, então eu desisti, eu falei, não adianta eu comprar agora que vai chegar no Natal e eu precisava agora. Então a coisa tá bem bagunçada, tá? Então é o que tem no mercado.

RR: E, por exemplo, os fornecedores aí de serviços, os colaboradores que te ajudam aí a fazer a Bossa pack a existir e operar, como que acabou sendo essa troca?

EC: Essa troca é muito rica, é como se fosse funcionário, só que não é funcionário meu. Nós trabalhamos juntos se, você ter um vínculo empregatício. Então se tocou num ponto que é muito importante, muito importante. Que a confiança, há confiança, respeito, você é, são valores que são imateriais, mas naquela economia que eu falo muito pra você da cooperação e da funcionalidade, os bens imateriais são algo importantíssimo, por que eles dão a base da empresa, e mostra os caminhos que ela deve seguir. E eu tenho essas relações e preservo muito essas relações. Então é uma relação de muito respeito, de cooperação, das coisas muito bem definidas para que não tenha intersecção no outro, e a coisa tem fluido bem, Rafael. Então são bens imateriais que para esse tipo de relação são imprescindíveis. Fica como uma matéria prima que você não pode abrir mão, sabe? Porque senão você azeda essa relação e você sai muito prejudicado. Se não muda de um parceiro de uma hora pra outra, se acha outro assim, não é fácil. Se tem que fazer agora uma mudança no marketing digital, pois tem uma pessoa que trabalha comigo já há dois anos, a Karen, ela faz o meu Instagram. Então eu venho provocando ela e ela tem estudado marketing digital. Mas aí, em agosto, chegou o outro cara, foi em julho, falou, Claudio vamos fazer e parara, aí começamos a trabalhar e a metodologia de trabalho dele, ele quer fazer tudo sozinho, quer ter autonomia, não quer participar, não quer dividir, e aí falei cara, a gente não trabalha assim, a gente trabalha jogo aberto, o tempo todo, né? E aí acabou não dando certo e eu fui para Karen e agora um tempinho ela começou o marketing digital. Isso

que eu te falei, as relações, como não tem vínculo de trabalho, o vínculo maior são esses imateriais, que é a confiança, o respeito, de como que você opera, se tem a ver comigo ou não, essas coisas.

RR: E, Claudio, como você acha que o seu produto ajuda na consolidação da sustentabilidade no pilar social, econômico e ambiental?

EC: É, bem, dentro desses três, da sustentabilidade dos três, são esses três fatores. Primeiro a produção nacional. Se você considerar que cada pedido que eu ponho na fábrica, cada peça produzida é mão de obra brasileira, produtos nacionais que geram mão de obra brasileira, o fato de ser produzido no Brasil, produto 100% nacional, isso é um impacto muito forte, na minha cabeça. O segundo é o aspecto de eu buscar agregar valor ao produto aos artesanatos que chegam pra mim ou que eu busco. No caso a parceria com as indígenas, que eu estou gerando mão de obra pra lá, na aldeia, que isso é muito legal. Com relação às bordadeiras, que por acaso eu cruzei com elas ontem lá na Aston. Precisa ver, são oito senhorinhas que trabalham lá em Caxias. Elas se derretem pra fazer trabalho comigo, é uma relação muito legal. Quando se sabe que se dá o pedido pra elas e se vai contribuir com o bem estar delas, isso é um impacto enorme que a gente causa, né? Agora é basicamente isso. Outra coisa são os materiais sustentáveis. Eu estou fugindo do petróleo cada vez mais, estou entrando nos reciclados, no reuso... Então esses são os impactos que a gente tenta causar. Eu te mostrei a mochila com o látex

RR: Mostrou, você fez junto com o pessoal, os indígenas e a Mercur.

EC: Esse impacto vai ser muito grande. Eu falei na segunda-feira, não na sexta-feira, eu fiz uma call com a coordenadora, lá deles, lá de campo, que é uma associação que tá produzindo isso e já falando no ano que vem. Porque a gente tá assinando o contrato agora. Falei, olha, preciso desse contrato assinado para nos preservar, e é uma indústria que ela é extrativista e ela tem sazonalidade, ela tem safra. Porque entra chuvas agora no final de novembro e só vai parar em maio. Então esse período todo eles não fazem coleta da seringueira, eles não extraem o látex por causa da chuva. E aí eu já tô fechando com ela o contrato pra que eu compre a safra inteira no ano que vem. Eu quero comprar, a partir de maio, então está estimando que, mais ou menos, eles vão consumir, aí, uns 300 panos mais ou menos. E destes 300 panos, cada metro de pano eles consomem mais ou menos 3 quilos de látex. Então olha o volume de produção de látex que nós podemos gerar. Aí tem uma coisa mais bacana, que aí se pode colocar como o índice de medição de impacto, né? Ela, que é uma indígena, estava falando pra mim, Claudio, nós estamos

sofrendo muito nesse momento. Com o quê? Com o garimpo ilegal. O garimpo ilegal começa a dar focos de riqueza e os jovens que tão lá são atraídos por isso. Então eles perderam mão de obra indígena, de jovens, porque os jovens foram se aventurar no garimpo ilegal. Então, quando eu falei pra ela que eu quero fechar a produção do ano que vem, ela ficou até emocionada. Porque a gente vai estar criando um novo ofício, que é encauchar pano. E eu estou falando pra ela que essa quantidade que eu tô comprando de uma única aldeia é pouca. Eu quero dobrar essa quantidade. E aí ela já tava pensado em usar uma outra aldeia, que tem um senhorzinho lá que é especialista em látex, pra ele começar o treinamento. Então a gente vai estar em dois lugares treinando os jovens e dando um ofício pra eles. Que o nosso cálculo é se a gente remunerar bem esse tecido recauchado, nesses 300 metros, vai gerar pra eles um volume de grana pro ano inteiro. E tira eles do garimpo. Monta lá um trabalho que tenha a ver, um ofício ligado a cultura deles, a matéria prima que eles próprios fazem o extrativismo. Então isso tudo é muito legal.

RR: Muito legal mesmo. E quando a gente para pra pensar nesse mercado de mochilas, quais são as opções alternativas que você enxerga no mercado? Quais seriam os produtos substitutos aos produtos que você oferece ao mercado atualmente? Quais produtos concorrem ao seu?

EC: Essa concorrência, como eu te disse que esse requisito de brasiliade pra comprar talvez não chegue forte nos consumidores, então eu divido atualmente os meus concorrentes entre as marcas tradicionais, daí eu vou falar de , vou falar de uma Reserva, que é uma marca aqui do Rio que tá investindo mais em mochilas, eu vou falar de outras marcas até das importadas, de uma Jam Sport, porque são do universo de mochila mas eu chamo de tradicionais. E falo das jovens, que vem nessa modinha aí muito de São Paulo, a modelaria, Pano Plano, quando você vai, usam aquela jogada de marketing. Mas quando você dá um zoom no produto delas, elas usam poliéster, elas usam material importado, o zíper delas é importado. Elas se dizem tecnológicas, sustentáveis, veganas... Então competem comigo diretamente, de boa, certo? Então minha concorrência tem esses dois formatos. As tradicionais, e tradicionais eu digo que não tão nem aí pra sustentabilidade. Você não vê essa palavra dentro da Bonner, você não vê essa palavra dentro da Reserva. Não usam. E aí as marcas mais modernas, são marcas pequenas ainda que tão vindo, dessa batida de diferenciação só que umas tão e outras não. Tem mais uma coisa que é importante você falar. Eu sou muito ligado no estudante universitário, tá? Porque eu acho que mochila, uma das personas, eu já falei é uma menina, 21 anos, blábláblá. Conversando com uma parceira minha que tem uma loja dentro da PUC, que por sinal fechou

porque a PUC não abriu esse ano e nem vai abrir ano que vem, então a loja dela fechou. Ela me disse que a venda de mochila tem caído bastante pra ela. E eu perguntei se é problema dela, também é mas ela me chamou a atenção de que o volume de materiais que o estudante universitário usa ficou menor. Não tem mais livro, aquela quantidade de xerox que você tem, você é um universitário, né? Então é muito digital hoje em dia, né? Então tem muita mulher usando bolsa hoje pra ir pra faculdade. Então bolsas passaram a ser concorrente de mochilas. Tanto é que eu tenho a Saci, que eu lancei que é, conta a história dela do cara que era canadense, etc. e tal, é, então bolsas competem com mochilas. Então a competição é um pouco maior nesse requisito aí.

RR: Claro. É retomando aqui a pergunta, eu queria entender como que tá estruturado o processo de crescimento da empresa. Em que sentido? Como que você vê a Bossa Pack crescendo? É diversificando os produtos, é através de parcerias, o que?

EC: Boa pergunta. Eu estava com o manual caminhando. Até que veio a Covid que deu uma chacoalhada no mercado, tá? Então, como é o processo de crescimento da Bossa Pack? É nós, eu vinha criando recursos pra poder investir no digital. Só que os recursos que eu consegui criar até março deste ano, eles serviram pra me sustentar até agora. Então a minha estratégia que estava sendo muito clara, eu vinha com a estratégia de 2017, eu fui buscando lojas pra abrir no atacado. Aí eu coloquei na minha cabeça que 2018 e 2019 eu ia passar dois anos fazendo eventos em São Paulo e fui. Fiz. Mercado Manual, Bazar da Praça, Mercado das Madalenas, Rosenbaum. Encerrei o dezembro de 2019 fazendo a edição de Natal da Rosenbaum, lá na Unibes Cultural. Esse é o melhor evento que tem em São Paulo. Esse é top. Rosenbaum é top, são dez dias que eu fiquei lá. Eu fiquei passando um misto de orgulho, puta, cheguei no olimpo, estive aqui realmente como convidado da Cris Rosenbaum, pelo produto que é, fiquei super feliz. Mas ao mesmo tempo, deu uma sensação assim, de mexido por dentro porque estava encerrando um ciclo. Vamos começar um novo ciclo. Focando em institucional, que traz bastante pedidos para mim, pode trazer pedidos grandes, comecei o ano com o institucional forte, vamos expandir o atacado, eu queria ter 60 lojas de atacado, mas principalmente, vamos concentrar no digital. Eu preciso me tornar uma marca forte digitalmente. Só que tudo mudou, por causa da grana, desse tempo e estou padecendo muito na pandemia porque meu produto é feito pra sair. Os produtos ligados à casa, ao uso pessoal, tão em alta, mas o meu, não. Eu estou fudido, velho. Neguinho não compra, porque as saídas que você faz é muito mais por necessidade. E principalmente, assim, os universitários inteiros esse ano. Eu comecei com uma equipe de representantes agora, através da Mercur. Eu conheci eles, são quatro pessoas que cobrem o

estado do Rio inteiro, as papelarias todas que você pode imaginar. Eles falaram, Entrevistado C, tem dois vilões atualmente no mercado. Mochila e caderno. As lojas não querem nem ver mochila e caderno porque tão assim de estoque. E todo mundo que comprou no início do ano, não teve consumo de caderno e nem de mochila. Então eu sou um dos produtos que foi muito prejudicado nessa pandemia. E aí o que acontece? Em termos de estratégia de atuação no mercado, eu continuo o mesmo. Eu quero focar no digital. Provavelmente vou ter que ir a banco pra pegar recursos pra implementar essa estratégia. Através desses representantes, junto com os de São Paulo também, que de agosto pra cá em contratei esses dois escritórios de representação. Contratar que eu digo é fazer parceria com eles. Só que o momento não tá muito propício que as lojas tão capengando. Então isso vai se tornar forte ano que vem provavelmente. Então minha estratégia de mercado é me tornar forte no digital, ampliar minha participação em lojas e construir e solidificar minha participação no institucional. Eu vou diminuir um pouco os eventos, vou fazer só os eventos mais bacanas. Essa é minha estratégia de mercado, diversificar em todos eles, e ser forte no digital. E produtos, sim, trazer produtos que tenham outro input de compra, que não seja só carregar tralha que nem a mochila. Então fiz a bolsinha, essa bolsa aqui já tá comigo há 3 anos. Mas eu fiz as 2 shoulder bags, eu fiz a pochete, aí tô entrando com a bolsa, é uma bag feminina,, super legal. Ela é justa, o cadarço é mais justo, tecido super rústico, mas é super legal pra mulherada sair. Porque pô, tá difícil de vender mochila vamos diversificar. A minha marca é bolsas e mochilas, a minha razão social. Eu tô fazendo jus a isso. E vai ter umas bolsas agora que eu fiz com a pintura dos índios, aí vão ser, meu DNA tá presente. Juta, que é um material totalmente sustentável, uma plantação lá do Pará. Dentro dos princípios da Bossa Pack eu tô diversificando produtos simples.

RR: E olhando aí a sua trajetória, o que você acha que foram facilitadores da jornada de desenvolvimento da sua empresa e quais foram os principais desafios e principais entraves que você enfrentou?

EC: O facilitador, pra mim, foram as parcerias que eu fiz pra agregar valor. Pra mim tem sido um prazer enorme trabalhar com as indígenas, trabalhar com a estratégia de artesanato brasileiro. Eu acho que isso foi uma sacação bacana, trazer essa brasiliade pro produto. Foi um facilitador de eu entrar em alguns players que são muito, por exemplo uma Rosenbaum, a Rosenbaum só me trouxe por causa dessa parceria com os indígenas. Senão ela não ia me colocar pra dentro. Então eu acho que essa estratégia e o que tá por vir com esse tecido encauchado, vai seu um grande facilitador. A dificuldade é a dificuldade de ser empreendedor no Brasil. Quando eu comecei, eu comecei com recurso muito pequeno. Eu comecei em outubro do ano passado, de

2015, e em fevereiro acabou minha grana. E eu tinha um pedido da Duty internacional pra comprar 500 mochilas pra começar numa loja que eles estavam inaugurando no embarque internacional do Galeão do Rio, era o novo Galeão, isso em 2016. Era uma loja linda, eu tenho fotos da loja em que eu tô lá, eu tenho fotos da loja e eu tô lá com, com Osklen, com Havaianas, com Farm, só loja top e eu tô lá de penetra lá com as mochilas. Quando ela me deu o pedido era um invoice de exportação, porque a Dutyfree internacional ela fica no Uruguai. Ela é uma empresa suíça que tem nos aeroportos do mundo inteiro e ela me deu um invoice, uma empresa suíça lá com o pedido de importação. Só que eu não tinha dinheiro, precisava de 30 mil pra fazer esse pedido, né? E aí, meu chapa, eu com a empresa aberta já, com históricozinho de venda merrequinha, mas já tinha, fui correr o mercado. Fui a todos os bancos comerciais, fui a banco de investimento, fui a amigos ricos, família rica, família e amigo eu fui algumas vezes. Zero. Tava entrando em uma contingência política muito grande, era impeachment de Dilma e tal, mas caramba, você não tem recurso. Lembra aquele canadense que eu falei pra você que eu me inspirei pra fazer a Saci? Que ele trabalha numa tecnologia? Ele tava no Brasil nessa época. E ele ficou impressionado. Oh, Claudio, você com essa sua empresa, com esse seu produto, com a sua ideia, ia ter disputa de bancos pra dar dinheiro pra você no Canadá. Aqui você não consegue em hipótese alguma. Eu chegava no Itaú, Bradesco, Santander e me pediam, me dão o balanço dos últimos dois anos. Mas eu acabei de abrir a empresa. Falavam ah... Qual é o ativo que você tem nessa empresa? Eu falei nenhum, porque eu abri a empresa sem ativo, pra ser barata, ter custo zero, dar despesa grande. Ah, mas pra banco isso não interessa. Banco quer ter ativo, garantia. Então, o principal entrave, aquilo que dificulta muito é ser empreendedor no Brasil, com as políticas que nós temos. Quem manda no Brasil são os banqueiros, né? Nos últimos cinco anos, Itaú e Bradesco batem recorde de lucratividade. Uhu.... Pra eles tá uma maravilha. E eles são os patrocinadores dessa polarização ridícula social que nós vivemos. Entre esquerda e direita, vai dois vetores pra cada lado, deixa a gente parado e eles oba, que bom! Os imbecis tão parados. Somos nós, uma sociedade totalmente manipulada. E eu padeço por isso, por ser empreendedor, velho. É doido isso.

RR: É muito desafiador, né? E aí entrando mais no desafio, um desafio mais recente, essa questão do Covid mesmo, como que você fez pra se adaptar a essa nova cultura que o Covid acabou trazendo?

EC: Estou fazendo, Rafael, porque a gente tá, assim, se já era uma rotina minha matar um leão por dia, eu continuo tentando matar um por dia, só que a gente passou aí, dois primeiros meses, três primeiros meses de vamos olhar o que vai acontecer com o mercado, o mercado começou

a apontar alguns sinais que aí, eu tenho que voltar ao mercado. De uma forma eu tô tentando, só que os agentes econômicos estão bagunçados. Houve uma mudança das cadeiras dos agentes econômicos. Então nós estamos tentando nos adaptar a isso. Não está fácil, por causa daquela estratégia, que parecia ser correta pra mim de gerar recursos primeiro pra investir no digital agora, como eu tive que me manter com esses recursos, a estratégia tava perfeita até abril. Se eu conseguisse fechar com os recursos de abril pra agora, puta, seria uma maravilha, eu entraria forte no digital agora. Mas só que não. Então assim, eu tô tendo que me reinventar. Mas vamos, como foi uma coisa que foi pra todos, não vamos ficar de mimimi, choramingando, não. Estamos num momento extremamente desafiador, em que eu estou buscando uma nova harmonia entre os atores econômicos, entre os agentes econômicos. Eu estou em desarmonia, Rafael, porque eu estou com faturamento precário e as lojas onde eu poderia recorrer estão capengando ainda. Os eventos onde eu poderia recorrer estão fechados. Abriu aqui no Rio o Babilon, esse final de semana. Mas cara, você vê, entra a sua necessidade de faturamento e você ser um agente, também, comunitário, como pessoa. Pô, eu vou participar de uma coisa que vai gerar aglomeração? É isso que você quer? Para e pensa, sabe? No momento que você tem uma necessidade você tem que se manter firme nas suas convicções, porque senão você se perde completamente. Isso aí é um momento extremamente desafiador, sem recurso, fluxo de caixa lá em baixo, com pouca venda, tendo que me reinventar. Mas vou te mostrar o que eu fiz agora pro final de ano. A princípio é uma mochila. Com cara de, né. Só que na verdade, é um cooler.

RR: Ah, muito bom.

EC: Cabe seis ampolas de cerveja.

RR: Eu vi que tinha alguma coisa meio nessa linha, pô, muito legal.

EC: É um cooler, você pode levar a sua cervejinha pra praia ou pro Ibirapuera, meu, fique à vontade. O povo tá buscando parceria com cervejarias. Já 3 cervejarias falaram caramba, que legal, vou passar pra minha equipe de marketing, coisa e tal. Vamos vender cooler. Se tá difícil de vender cerveja.

RR: É muito legal, ótima ideia, ainda mais agora que o verão tá chegando com tudo, uma cervejinha vai bem. Muito legal mesmo. Você até comentou um pouco com essa questão de valores. Queria até entender como é, os seus princípios de sustentabilidade, apertou nesse momento, né? Você sente que esse seu DNA, esses seus valores foram empecilhos ou eles ajudaram a passar por esse momento tão aí, com Covid, como que você enxerga aí?

EC: Eu acho que eles tão, vamos dizer assim, são valores que eu carrego na minha essência como ser humano e no DNA da empresa, né? É, uma das coisas que eu entrei em profunda introspecção e que eu vi que, a importância que é, Rafael, de você manter a firmeza em seus valores. Porque, como eu te disse, se eu não tenho valores tão arraigados, meu chapa, eu podia fazer outra coisa. Eu podia comprar corino pra fazer mais barato, eu poderia começar a trazer importado, eu poderia fazer várias coisas, Rafael. As ações que eu tô fazendo são todas elas baseadas nos meus valores, ou nos valores da empresa, melhor falando, por que a empresa tem um DNA, ela tem um histórico. Eu sei que a minha história mistura muito com a da empresa, mas vamos falar da empresa. Pelo contrário, Rafael, esses valores muito consolidados da empresa têm sido a minha sustentação. Porque senão eu me perco, pela necessidade, por você precisar correr atrás de outras coisas de venda, eu não tenho esse propósito, bem firme. Eu viro uma nuvem, sei lá o que vou fazer, entendeu? Então isso pra mim foi um guarda-chuva, um chão de terra pra pisar, e é muito importante se ter isso.

RR: Claro, muito legal, perfeito. A gente conseguiu passar por todas as questões, isso daí, de mais, tem até um mês, um mês e pouquinho eu consigo finalizar todas as análises, pra mandar pra você as conclusões da pesquisa, pra poder dar uma olhada. Mas gostaria de agradecer pelo seu tempo, ainda mais esse momento, o tempo escasso, trabalhoso, se tem que tirar quase duas horas que a gente ficou conversando, considerando essa primeira e anterior, considero muito valioso. Espero conseguir também trazer alguns insights pra você com os resultados da pesquisa e também trazendo uma visão com outros negócios tem feito, outras perspectivas. Mas eu acho que seria isso. Se eu puder te ajudar de alguma outra forma, é só me avisar que eu sou todo ouvidos.

EC: Cara, a gente, o que eu tô fazendo, a atenção que eu dou pra você, pra mim faz parte da formação de uma mentalidade mais global, mais sustentável. Assim, eu faço questão de divulgar a experiência da Bossa Pack com uma experiência humana, empresarial e também de uma renovação de valores. Então assim, poder divulgar isso pra você, ou para outros estudantes, vira e mexe procura alguma coisa assim, eu acho importante. Porque conhecimento tem um poder enorme. Então, todo o conhecimento adquirido ele deveria ser compartilhado. Trocar com você isso é uma forma de compartilhar um conhecimento que eu tô tendo na trajetória da Bossa Pack. Rafael, isso não serve pra nada se eu não conseguir mudar um tico que seja, da sociedade. Se eu consigo impactar um pouco que seja a sociedade, esse conhecimento que eu ponho ele na prática através de produto, faz sentido. Senão perde o sentido. Então, dar entrevista pra você, pra mim é um grande prazer. Porque eu passo um pouco desse conhecimento e você vai passar

adiante. Onde vai parar? Não tenho a menor ideia. A minha parte já foi feita. Aí é com você. Aí se você quiser divulgar a marca, se você achar legal, o boca a boca funciona.

RR: Claro, eu vou dar uma divulgada também no grupo da faculdade, WhatsApp do pessoal, pro pessoal conhecer, dar uma olhada, e acho que até, dependendo de como forem os resultados do trabalho, tudo mais, a própria divulgação do trabalho acaba ajudando nessa consolidação da marca, pode ser bem legal. E aí a gente vai se falando. E quando terminar todas as análises, eu te envio, com todas as informações.

EC: Vai ser um prazer enorme eu ter esse trabalho em mãos para dar uma lida, vai ser bem legal.

RR: Eu acho que é isso. Eu te agradeço novamente, viu, Claudio

EC: Eu que te agradeço, é isso.

RR: Um abraço e bom trabalho.

EC: Pra você também aí, bom trabalho aí, valeu.

APÊNDICE 6 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM ED DA EMPRESA D

Empresa: Empresa D

Data de Realização: 21/10/2020

Duração: (assíncrona)

Participantes: Entrevistada D (ED) Fundadora; Rafael dos Reis Guilherme(RR), entrevistador

RR: Qual seu nome, cargo e quais atividades você realiza dentro da empresa?

ED: Sou administradora e uma das fundadoras da Empresa D. Minha sócia é a Aline, que é publicitária. Trabalho em todas as áreas da empresa, já que somos só nós duas para tudo. Desde produção até o financeiro. Eu acabo cuidando mais da parte administrativa e financeira e a Aline de rede sociais e marketing.

RR: Quais foram as principais influências para criar a iniciativa?

ED: Foi em relação a uma inquietação nossa em relação à indústria da moda e ao consumo. A Aline trabalhou em uma grande rede de varejo aqui de Porto Alegre então lá ele viu de perto a realidade do consumismo, de como entram e saem as coleções muito rápido, como a cada semana tem novos produtos e já saem. Então, isso foi incomodando um pouco ela e a Aline começou a pesquisar sobre moda sustentável, o irmão dela morava fora e tinha comentado com ela. Aí ela me chamou porque antes de me formar em administração, eu fiz biologia, então sempre tive muito interesse nesta área ambiental e quando ela me chamou pra conversar sobre eu fiquei chocada, porque realmente eram dados que eu não conhecia sobre a indústria da moda e sempre tive vontade de ter meu próprio negócio, então quando ela me chamou pra abrir uma marca slow e sustentável eu decidi participar da criação da Empresa D.

RR: Quando o negócio foi criado e com qual objetivo?

ED: Criamos em Julho de 2016, mas o primeiro lançamento foi em novembro de 2016, quando começamos a vender de fato. Nossa objetivo era mudar essa forma, virar a chavinha, mudar a forma de consumo e conscientizar as pessoas em relação ao consumo, além de espalhar ainda mais a moda sustentável pelo Brasil

RR: Conte um pouco sobre a trajetória do negócio até hoje.

ED: Começamos em 2016, numa sala bem pequena...já mudamos mais duas vezes de *showroom*, que é o lugar onde temos nossas peças, estoque e onde recebemos o cliente final, já que ainda não temos uma loja física. Já passamos por *marketplace*, por multimarcas, mas atualmente nosso foco é o consumidor final tanto que estamos realizando um trabalho bem grande em cima do nosso site. Hoje em dia, muita coisa já mudou...há quatro anos atrás não

tinha muita opção de fornecedor das fibras que usamos hoje, mas hoje já tem bem mais gente. E é um mercado que tem tudo para crescer cada vez mais.

RR: Quais as principais características dos produtos/serviços?

ED: Trabalhamos com uma moda *slow*, então buscamos trabalhar só com fibras naturais, não usamos poliéster em nada. Também fazemos uma moda autoral, como a gente explica bem no site. Minha família é de alfaiates, então meu pai é alfaiate, ele e minha mãe fazem nossas peças de tecido plano, e eles tem um acabamento muito diferenciado pelo trabalho especializado. Então são produtos de qualidade, com matéria prima o mais sustentável possível, dentro do que a gente encontra no mercado. Claro que a gente sabe que não existe nenhuma empresa 100% sustentável, mas fazemos tudo o que está dentro do nosso alcance. São peças mais básicas, mais neutras, tons neutros, agora estamos com algumas cores na nova coleção, mas não são tão vibrantes. Peças atemporais e com estilo, não é porque é sustentável e atemporal que tem que ser uma peça reta, sem informação de design nenhuma né, que é o que muitas vezes a impressão que as pessoas tem né da moda sustentável, mas não é essa a ideia que a gente quer passar. Justamente, a gente quer mostrar que uma moda sustentável pode ser uma peça super estilosa e com design e que você possa comparar com qualquer outra que você encontre no mercado tradicional.

RR: Existem novos produtos em desenvolvimento?

ED: No momento sim, estamos fazendo a coleção de verão. Inclusive estamos começando a produção de verão hoje. É um ritmo bem diferente da indústria tradicional, que já deve estar com a produção de inverno do ano que vem pronta. Trabalhamos só com duas coleções por ano. Uma de inverno e outra de verão, mas a gente não considera só como inverno e verão, mas como meia estação já que são peças que a gente vende pro Brasil inteiro então tem lugares que são mais quentes e outros mais frios durante o ano inteiro...não dá pra se basear muito aqui pelo sul, porque nosso inverno já foi muito rigoroso, mas agora já não é mais tanto.

RR: Qual demanda dos clientes este produto-serviço supre?

ED: Acredito que várias, mas nosso público é bem focado nessa questão da sustentabilidade, então muitas pessoas buscam por isso. Embora, claro, a gente sabe que muitas vendas ocorrem por pessoas que simplesmente gostaram da peça, né, mas a princípio nosso público tá muito ligado a virar a chave e promover a mudança na moda. Então eles buscam cada vez mais peças assim, que eles saibam de onde veio, quem fez, saiba que a pessoa teve uma remuneração justa para fazer aquela peça, saiba a origem do tecido, do fornecedor, enfim, de tudo isso.

RR: Qual principal atrativo do seu produto-serviço para os consumidores?

ED:A qualidade e o acabamento de alfaiataria, principalmente das peças de linho, já que são feitas pelo meu pai e pela minha mãe e meu pai tem esse acabamento da alfaiate então realmente é muito diferente, são acabamentos que você não encontra nas lojas por aí. é muito, muito, muito difícil de ver. Acho que o design também, porque o que diferencia a Empresa D de outras marcas *slow* e sustentável é justamente a gente conseguir desenvolver um design em cima da peça para não ficar muito aquela ideia que sustentável e *slow* tem que ser um camisetão reto sem estrutura nenhuma, sabe. Então a pessoa vê uma peça que considera “normal” ou tradicional e quando vai ver a marca é sustentável, então só de olhar a peça a pessoa não diz que tem todo um tecido diferenciado, com fibras naturais, algodão orgânico e enfim.

RR: Quais são os canais de comunicação com os consumidores?

ED:O principal é o instagram, onde temos mais acesso de fato, mas bastante também pelo site e no showroom que fica em Porto Alegre, mas o principal, sem sombra de dúvidas, é o instagram.

RR: Como é o processo de produção base da empresa? Quais são as atividades envolvidas nele?

ED: Basicamente a gente tem a modelista, que é a Letícia e ela faz todos os moldes de cada coleção, que são por volta de 10, 12 moldes por coleção, as vezes quando a gente consegue encaixar peças já existentes em novos tecidos a gente aproveita muito a modelagem. Então, por exemplo, para este verão agora a gente fez 7 moldes novos só. Depois a gente leva pro Gilson, o cortador, depois pegamos todas as peças cortadas e levo ou para o atelier do meu pai, que é onde ele faz as peças de linho, ou a Aline, minha sócia que mora em Santa Catarina, leva para a costureira de lá que faz a parte de viscose e de malhas. Então cada um faz a sua costura e depois vem tudo para o showroom.

RR: Quais os principais fornecedores da empresa?

ED: Tem muitos, mas são todos nacionais. A prioridade é trabalhar com fornecedor nacional, a não ser que a gente encontre um tecido muito diferenciado, mas é isso. Temos a ideia de fomentar o mercado interno brasileiro.

Apesar de hoje em dia ter uma oferta muito maior de fornecedores, o contato com eles ainda é um pouco difícil, um pouco precário. Não sei se por sermos uma marca pequena, que não compra uma quantidade de Renner da vida, mas às vezes temos bastante dificuldade na comunicação mesmo.

RR: Como seu produto ajuda na consolidação da sustentabilidade, considerando o âmbito econômico, social e ambiental?

ED: Basicamente comentei um pouco anteriormente. Na questão ambiental, seria mais o uso de fibras naturais, uso de encaixes nos moldes para evitar desperdícios, ainda assim, sempre conseguimos utilizar os retalhos em outros projetos. Então parcerias com pessoas que fazem bonecas de pano com os restos do tecido, já fizemos doações de peças piloto para ONGs e bazares, então tentamos agregar neste lado social também. Além disso, trabalhamos com costureiras mulheres que muitas vezes estão em situação de vulnerabilidade, então pagar um valor justo para elas é bem importante. Também sempre estamos tentar diminuir ao máximo os resíduos gerados na nossa comunicação offline, tudo é pensado para termos o menor impacto, então usamos o mínimo de plástico, nossas caixas de correio são de papel e não usam durex. Sempre vamos mudando conforme encontramos coisas legais no mercado.

RR: Quais são opções alternativas ao seu produto dentro do mercado?

ED: Acho que são as outras marcas slow, mas tem muitas dela que tem um padrão x de roupa mais reto e mais sem design, por opção mesmo da marca. E a gente tenta fazer uma moda mais diferenciada que apesar de serem atemporais, tem um design e acho que é isso que faz com que as pessoas sejam fiéis à marca

RR: Como está estruturado o processo de crescimento da empresa?

ED: Na verdade, não tem um processo certo porque como te falei somos só nós duas ainda, mas desse ano pra cá, que foi nosso quarto ano de operação, demos uma crescida bem legal então a ideia é de que ano que vem talvez a gente centralize mais a nossa produção em um único lugar em vez de ficar entre Porto Alegre e Santa Catarina, que isso às vezes atrapalha um pouco a questão da logística e também estamos pensando em chamar alguém pra trabalhar conosco. Então como demos uma guinada, principalmente o online que tem dado muito certo, ano que vem é focar ainda mais no meio online e centralizar ainda mais a produção em uma única cidade, que vai facilitar na logística e vai ajudar.

RR: O que auxiliou no desenvolvimento do negócio até hoje?

ED: O relacionamento com os clientes ocorre muito de forma orgânica, então a marca foi crescendo muito no boca a boca também, a partir de pessoas que indicaram pessoas e chegaram até nós.

A Aline trabalhava numa grande rede de varejo de Porto Alegre, na área de compras, então ela viu o fluxo de como funciona na *fast fashion* e como era o absurdo como as compras eram realizadas, então muitas vezes o estoque ficava parado e eram direcionados para sabe-se Deus pra onde, então isso auxiliou na estruturação da ideia. O irmão dela morava na Holanda e

também comentou que a área de tecidos orgânicos estava crescendo muito por lá, marcas com roupas com este tecido e então há 4 anos atrás a gente começou a pesquisar sobre a cultura *slow*, que tava bem começando aqui no Brasil então basicamente foi isso. Foi mais essa experiência da Aline.

RR: E quais foram os principais desafios?

ED: Em questão de produção, não foi o problema porque quem realiza essa parte com tecidos planos são os meus pais. Meu avô era alfaiate e a família do meu pai é super grande, ele tem 11 irmãos então eles trabalharam com isso a vida inteira, meu avô tinha uma confecção familiar então meu pai cresceu nesse meio e minha mãe trabalhava com ele. Então meu pai conhece muita gente dessa área né, então tive bastante indicação de costureiras através do meu pai mesmo.

Hoje em dia que como ele já é mais idoso, apesar de ele ser super ativo, a gente não quer que ele trabalhe tanto então estamos no movimento de tirar um pouco o trabalho dele e distribuir em outras pessoas, porque quero que ele descanse. Então a gente tá com um pouco de dificuldade em relação ao acabamento, porque como nos acostumamos ao acabamento dos meus pais, que é de alfaiataria, então é mais difícil de encontrar isso no mercado. É um desafio de agora, que é encontrar alguém que possa ir pegando um pouco a parte deles e a gente não encontra porque ficamos muito criteriosa nessa relação. Assim como as costureiras da parte de malharia, porque é difícil de encontrar pessoas que atendam na mesma qualidade que a gente gosta. Existem vários profissionais que nos atenderiam, mas a gente preza muito pela qualidade então isso é um pouquinho difícil sim de encontrar, mas hoje isso tá bem na parte de malharia. De novo, no início quando começamos tínhamos uma costureira indicada pelo meu pai, que hoje em dia não trabalha mais, e ela era super boa.

Em relação ao acesso à credito posso te dizer que é ,e foi, a relação mais difícil que a gente tem...é a questão dos bancos mesmo porque eu acho tão engraçado assim a gente sempre quando vê as propagandas na TV todos os bancos falando com o pequeno empreendedor, falando “Vem, que eu ajudo! Vem que tem crédito X”, só que assim: zero tem isso, sabe? Então com certeza, disparada essa foi a maior dificuldade que tivemos em todo o processo do início até hoje, por mais que a gente tenha crescido muito nesses últimos 4 anos ainda assim é difícil quando precisamos de algum crédito ou alguma coisa no banco como no início da pandemia. A gente precisou de um pequeno valor, por menor que fosse, é ridículo até, o banco não nos concedeu um limite x muito baixo, considerando ainda o valor que costumamos movimentar na conta...eles são muito cheio de critérios pra quem é microempreendedor então assim, é super difícil. Até pra abrir uma conta foi mega engessado, em todos os bancos que a gente foi a gente

precisava de mil documentos e certificados, certificações, comprovantes de faturamento sendo que a gente não tinha nem aberto a empresa ainda, a gente tava justamente querendo abrir uma empresa, então era uma coisa muito bizarra. Digo mais, só consegui abrir uma conta com um limite ok e um cartão de crédito porque eu tive a ajuda de um primo que trabalhava em um banco e ele conseguiu conversar com o gerente dele, explicar a situação, aí foi um pouquinho melhor, mas nada absurdo. Então a gente abriu a conta lá e foi crescendo aos poucos o limite conforme nosso relacionamento, mas assim, eu acho péssimo o atendimento dos bancos para pequenos negócios e a gente tentou com vários e até hoje é bem complicado. É muito difícil o acesso ao crédito pra quem é micro, por isso muita gente quebra e não dá certo porque ninguém te ajuda, nenhuma instituição financeira te ajuda.

RR: No contexto do COVID-19, como seu negócio se adaptou à nova realidade?

ED: Desde o início do ano já estávamos com plano de investir no nosso site, investir no online então quando chegou em março, a covid só acelerou a nossa ideia. Era uma coisa que ainda estava um pouco no papel ainda e a gente tava enrolando um pouco para começar, porque como eu te falei somos só nós duas então tem muita coisa que às vezes não dá tempo realmente, por sermos duas, aí quando chegou a pandemia a gente viu que precisaríamos fechar o showroom sem data definida para voltar então começamos a trabalhar com uma menina, que começou a trabalhar com os site e tem sido super bom. Nos adaptamos super bem a essa mudança , quando abrimos a marca a ideia era ser uma marca online, mas a gente viu que não era assim também para as pessoas nos conhecerem, então começamos a participar de eventos e feiras em Porto Alegre para as pessoas conhecerem a marca. Então acabamos focando muito no físico e deixamos o online de lado, mas aí a covid só fez a gente se focar no objetivo inicial desde sempre. Embora ter sido um ano difícil pela pandemia, foi um ano bem surpreendente positivamente.

RR: Os princípios da economia circular aplicados no seu modelo de negócio tiveram qual efeito nesta mudança conjuntural: ajudaram ou foram empecilhos?

ED: Ajudaram totalmente, acho que a pandemia fez muita gente tomar consciência e eu não sei se esta consciência vai ser temporária ou vai ser pra sempre, mas muita gente tomou consciência dos pequenos negócios, pequenas marcas e quis ajudar os pequenos, o pequeno produtor e isso abriu os olhos de muita gente para as empresas no geral. Então acho que super ajudou e foi bom também investir no online esse ano por causa disso, porque as pessoas começaram a chegar na gente e no site exatamente por estarem procurando ativamente por

marcas pequenas, então tirando todo o horror da pandemia, na questão da empresa foi maravilhoso para nós.

APÊNDICE 7 – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM EE.1 E EE.2 DA EMPRESA E

Empresa: Empresa E

Data de Realização: 28/10/2020 11:10

Duração: 81 min

Participantes: Entrevistada E.1 (EE.1), fundadora; Entrevistada E.2 (EE.2) fundadora; Rafael dos Reis Guilherme (RR), entrevistador

RR: Bom, eu tinha acabado de começar a conversar com a Ana e eu só estava realmente de novo agradecendo pelo aceite e pelo tempo de vocês que eu sei que é muito precioso, então muito obrigado aí pessoalmente pelas duas por terem aceitado participar da pesquisa. E se vocês tiverem alguma pergunta inicial ou alguma coisa que eu possa elucidar de alguma forma também, sou todo ouvidos. Posso começar então o nosso roteiro?

EE.1: Pode!

RR: Então eu queria saber um pouquinho mais sobre quem são vocês, a área que vocês trabalham e qual atividade que vocês desempenham aí na empresa e se vocês pudessem compartilhar um pouco a organização.

EE.1: Bom, a gente. Quer começar? Porque eu estou aqui pensando, é que assim, a gente é uma empresa pequena, nós somos em quatro pessoas aqui na Jouer, eu e a Mari a gente se formou. A gente se conheceu na faculdade, então a gente vem de muito tempo, a gente costuma falar, a Empresa Ecaiu na sustentabilidade não porque a gente estava atrás da sustentabilidade, mas foi por conta do processo criativo. Você está conseguindo me ouvir? Porque tem um barulho aqui embaixo. Foi por conta de uma valorização ao tempo do processo criativo e porque a gente queria trabalhar de uma maneira justa e aí a gente acabou caindo no designer possível que trabalha com a economia solidária, chegamos na Oficina Pano Para Manga e aí a gente foi evoluído, a gente não trabalha mais só com Oficina Pano Para Manga de fornecedor, existem outros, mas sempre dentro de uma linha estabelecida por nós que é uma linha horizontal e transparente, a gente não abre mão disso, então a gente sabe que poderia poupar mil problemas de produção caso a gente fosse para um fornecedor tradicional, não chega tudo sem defeito, tudo lindo, mas não é o que a gente leva feito, a gente não faz.

EE.2: Porque assim, a gente visita as oficinas, a gente trabalha bem em conjunto, quem tá na oficina vem para o nosso ateliê e tal, a gente tem bastante disso. Antes da gente trabalhar e quando tiveram alguns problemas com fornecedor de não ter espaço na agenda para entregar e tararâ, porque também tem problemas na economia solidária, tem todas as questões, a gente tá

falando de pessoas e enfim. A gente até tentou conhecendo uma outra oficina que não está no grupo da economia solidária, e tem outras oficinas que não estão exatamente nesse grupo da rede de costura solidária e tem outras oficinas que não estão exatamente nesse grupo da rede de costura solidária, mas são oficinas locais de costureira de bairro que a gente conhece e tal e também trabalha com elas, por que é importante também a gente não excluir essas pessoas sabe? Começar a virar uma...

RR: Uma redoma.

EE.2: Isso, que as próprias profissionais não vão ter acesso, entendeu? Elas não vão ter as classificações x, y, z, porque não tem essa estrutura sabe? Elas não têm acesso a esta informação tão facilmente, então a gente até tentou, só para você entender que, assim, a gente tenta visitar as oficinas e muitas vezes a gente é barrada “ah não, mas por que que você quer conhecer minha oficina? Você está desconfiando de mim”, não, porque a gente quer conhecer, sabe, a gente tem o maior prazer em receber qualquer pessoa no nosso ateliê, agora aí o que que acontece? Aí a gente não a gente não trabalha entendeu? Então são coisas assim que as vezes a pessoa não é da rede, mas faz um trabalho incrível, ela não é e esconde, mas você sabe que o produto cara, o produto vem revisado, embalado, passado e não é o nível que a gente tem na rede de costura solidária, ainda. A gente tá num trabalho assim de anos de tentar profissionalizar e ajudar na capacitação dessas mulheres porque por exemplo Pano para Manga é um grupo de mulheres que são esposas de funcionários de uma indústria em Guarulhos chamada Cups, e a Cups fez projeto de capacitação, investiu na capacitação dessas mulheres que não eram costureiras e que hoje elas são costureiras e tal, tem oficina que elas geram e tenham o respaldo todo possível, mas elas faziam esses uniformes e aí a gente chegou possível, foi uma das primeiras marcas de vestuário a fazer.

EE.1: A gente foi a primeira.

EE.2: Pano para manga foi a primeira que elas pegaram de casual, elas só faziam, então tipo é uma coisa que a gente vem construindo sabe? Não é a melhor costureira com melhor acabamento.

EE.1: Mas aí existem essas fora que a gente também vai encontrando, porque assim, a gente respeita muito uma questão do que o fornecedor quer fazer, então tipo assim, o Pano Para a Manga a gente foi entendendo que cara, não dava para mandar a linha couture, que é uma linha muito mais refinada, que o preço é...

EE.2: Alfaiataria, outra coisa.

EE.1: É, aí o acabamento começa a pecar, pecar, pecar e aí não é mais sustentável, porque o produto para de sair porque o negócio foi mal feito assim num certo nível, então a gente vai

atrás de quem queira fazer, então "as meninas vão ficar com tal coisa, pessoa fica com tal coisa" e a gente vai entendendo porque várias vezes as pessoas não falam, ainda mais sei lá, as meninas mesmo tem uma comunicação que é um pouco mais difícil.

EE.2: Então a maioria dos fornecedores da economia solidária por estarem num cenário assim até de bastante vulnerabilidade tem uma questão de e é uma coisa que a gente nunca, nunca incentivou, a gente sempre conversa fala a "meninas vamos fazer o balanço dessa situação, tá todo mundo satisfeito? Não está?", e a gente vai adaptando porque também vai aumentando o escopo de grupos que recebe esse trabalho e a gente vai criando também o resultado final que a gente quer, fala "olha, é assim que tem que ser feito, dá para fazer assim, vamos comprar uma peça para sua máquina, então tipo a gente compra duas para fazer os biquínis, então tem toda essa troca sabe? Que aí não importa se é economia solidária, se não é, o que importa é, não importa o rótulo sabe?"

EE.1: Mas você perguntou da nossa divisão aqui interna, só para contextualizar como chegamos aqui, a gente trabalha em quatro pessoas, somos eu e a Mari, a Laísa e a Carol. Eu e a Maria a gente se divide, a Mari cuida mais da parte da comunicação junto com a Carol e eu fico mais com a parte da produção e do e-commerce junto com a Laísa. Todas as decisões são tomadas em conjunto, então eu sei tudo que está acontecendo lá e ela sabe tudo que está acontecendo aqui, mas não necessariamente ela fica assim "olha, preciso preço, olha o tecido e tal", ela cuida de outra coisa e eu fico mais à frente dessa outra parte, então meio que se divide dessa forma e todas as decisões são tomadas em conjunto. E a Laísa por exemplo, ela vem para cá todo dia, para o atelier, então ela acaba sendo envolvida também, a gente vai perguntando a opinião, a gente vai abrindo para ouvir mais pessoas, então não fica uma coisa nada muito centralizado, sabe? Tipo só nós duas aqui.

EE.2: É

RR: **Não, legal. E assim queria entender qual que foi o objetivo inicial assim do negócio também, se vocês puderem me contar um pouco mais.**

EE.2: Olha, essa parte tá engraçada que a gente surgiu lá em 2013 tá? Então tem um tempo...

RR: **Eu conheço vocês assim desde acho que 2017, 2016.**

EE.2: Bom ano, bom ano para conhecer a gente, foi quando a gente fez a transformação assim da identidade visual. Porque o que aconteceu? A Carol sempre trabalhou com estilo, ela é marca grande e eu trabalhava com designer de moda, a gente estava se frustrando muito com o mercado, e aí 2013 a gente pensou tipo em fazer uma loja colaborativa, e aí chegamos na marca, a gente gosta de vender roupa, vamos fazer roupa. Aí muitas das nossas amigas compravam roupa em site gringo, na alfândega, falei "meu vamos trazer essa moda para cá", aí a gente

trouxe só que a gente começou a fazer como que a Carol fazia na empresa que ela trabalhava, e tipo assim, a gente repetia tudo, eu repetia da modelo, tararâ, e a gente foi se atrocizando muito Rafael, muito. Aí falamos "meu, tem alguma coisa de errado, vamos parar, vamos rever", aí a gente entendeu que a gente precisava de tempo para ter processo criativo, foi quando a gente começou a entender eu quero slow fashion porque a gente tinha passado por alguns consultorias, Sebrae, a gente teve uma consultoria no Insper Júnior que falou que a gente tinha que ser fast fashion, então a gente tava tipo "mano, a gente não quer mais ser fast-fashion, mas como não ser fast-fashion? ", aí a gente conheceu a economia solidária e aí foi tudo como um belo de um casamento, para esse lugar fazia mais sentido para a gente, e aí em 2017 que foi a reviravolta assim mesmo porque aí a gente começou a desfilar no Brasil, aí começou , começou a abrir um pouco assim, então foi assim que começou.

RR: Quais foram as inspirações para vocês fazerem essas mudanças ao longo do tempo?

Se vocês puderem contar um pouco a trajetória da marca é legal também.

EE.1: Então, a gente estava falando sobre isso semana passada. A gente tem um propósito de vida, cada um tem o seu, você tem o seu, eu tenho o meu, a Mari tem o dela, cada ser humano é único e tem o seu propósito. Fala-se muito de marcas com propósito, o que que te impulsiona a fazer? A Empresa Eela é um pedaço da nossa vida, quando a gente sai da Empresa Ea gente continua sendo Mari e Carol e a gente age como a gente na Jouer, entendeu? A gente não chega aqui fala assim “oi, sou sustentável” vai para casa e joga o lixo no meio da rua, entendeu? Então o que foi impelindo as mudanças e tudo mais é a maneira como a gente se comporta na vida, é uma coisa maior, entendeu? Tipo, qual que é o mundo que você quer deixar para o seu filho? Entendeu? Qual que é o mundo que você quer viver? Você quer do mundo que às 6 horas da tarde vai estar cinza? Entendi? Você quer o mundo que acabe os recursos? Esses questionamentos ao longo do tempo conforme a gente foi entendendo os impactos da moda a gente não foi, a gente é muito curiosa por natureza, então tipo a gente não foi entendendo tipo “vamos dar um Google hoje para saber?”, a gente foi se questionando, o que que está acontecendo, por que que as coisas são assim? Por que que a conta não fechava onde eu trabalhava? Por que que eu não achava correto aquilo? Porque antes de qualquer coisa são valores pessoais, então tipo assim, a base da sustentabilidade não é o tecido certificado, é você tratar bem uma outra pessoa, é o mínimo, você remunerar, é você não ficar renegociando preço. Eu lembro que eu achava horroroso a parte de conta nessa empresa porque eu falava “cara daqui a pouco eles vão tirar a perna da calça para conseguir mais barato”, aí fornecedor fechando, aí China chegando, eu peguei bem essa época da China, a China veio, ela esmagou a galera, isso foi lá em...

RR: 2010, 2012.

EE.1: É por aí, que era uma coisa assustadora de fornecedor chorar, cara gente com família entendeu? Esse tipo de coisa vai ficando ali na sua cabeça, você vai indo e você fala ‘tá, vou começar aqui porque eu quero...’

EE.2: né amiga

EE.1: E como no meio de produção e de moda, isso “vamos fazer uma coisa de outro jeito?”, “vamos, além da vantagem de fazer uma coisa com uma criatividade e com um processo criativo que a gente sempre gostou vamos fazer de outro jeito”, veio de uma maneira muito, estava ali, muito orgânico, aí a gente começou a fazer de outro jeito, “puts, mas dá para fazer tal coisa, mas dá para fazer tal coisa”, então a gente fala que toda coleção a gente procura para melhorar. Ontem a gente soltou uma comunicação que está causando ruído que foi a gente está usando tecido misto na camiseta porque o algodão está em falta, aí hoje de manhã eu estava debatendo com meu marido e aí eu falei “cara, a gente é uma empresa capitalista”, não vamos, porque a gente está usando o tecido misto? Porque a gente não vai parar de vender, porque eu pago minhas contas com isso, a Mariana paga as dela com isso, a gente tem colaboradora aqui, a gente tem projeto que a gente ajuda a manter, por isso que os nossos fornecedores têm esse cunho social porque é isso que faz sentido, é você saber que o dinheiro tá indo lá para a periferia e sabe você está movimentando a economia dessa maneira, então nesse sentido vamos optar por esse tecido, é a melhor opção? Não é a melhor opção, só que é o que tem para fazer agora, é o que a gente consegue fazer agora, então toda vez a gente tenta dar um passo a mais para melhorar, sabe tudo 100%...

EE.2: Quebrar o lance, aquele mito do produto ser 100% sustentável sabe? É onde a gente quer chegar, mas tem um monte de etapas para vencer ali, e a gente não tem um sócio investidor, a gente não tem incentivo do governo para dar, por exemplo agora a gente tá precisando de capital de giro porque né, várias empresas estão precisando, e aí a questão do algodão foi isso também, a gente não tinha dinheiro para importar um rolo que vem de um outro lugar que é bem mais caro

EE.1: Um rolo não, 300 quilos.

EE.2: 300 kg. Então assim, ou a gente paga para entrar pedido para a Ideia Crua que é a nossa fornecedora de camiseta que fica na periferia, que tem um projeto guilda que é de capacitação dos menores lá, então tipo não dá, a gente tem uma responsabilidade com os nossos parceiros também, e o que a gente gostaria, o que a gente tenta fazer todo dia é trabalhar num lugar que a gente sonhe em trabalhar, então é um ambiente que a gente dá risada, é cheia de figurinha nos nossos grupos de WhatsApp sabe, é um outro tipo de relacionamento, é um relacionamento de

parceria e que realmente tira, claro, tudo realmente tem seu peso profissional, mas dá uma humanizada no processo por quê existem pessoas manipulando as máquinas, manuseando as máquinas, a gente fica achando que é um negócio automatizado, mas é totalmente artesanal. Então eu acho que a gente uma coisa que a gente fala, a gente não merece estrela dourada nenhuma por N coisas que a gente faz, é só a maneira que a gente acredita realmente que a gente quer trabalhar, ficar velhinha trabalhando assim porque a gente adora trabalhar na Jouer, no sentido de tipo faz bem sabe, você fica trocando experiência com a comunidade, com os parceiros, então isso é o que a gente quer levar muito assim, sabe? E essa transformação vai acontecendo no dia a dia assim, esse ano que a gente conseguiu que essas duas colaboradoras e poder ter essa troca de perto assim de tomada de decisão com outros pontos de vista é muito legal, não sei se a gente falou tudo.

RR: Agora pensando voltando um pouco mais aí para o produto de vocês, quais que vocês acreditam que são as principais características do produto que vocês oferecem e também como que funciona um pouco o processo de desenvolvimento de novos produtos?

EE.1: Eu acho que, na característica técnica ou na parte criativa?

RR: eu acho que pode envolver os dois assim, não precisa se retendo em um especificamente.

EE.1: A gente trabalha com matéria-prima certificada de preferência, muito difícil entrar alguma coisa, só se estiver sobrando na tecelagem, enfim, mas é sei lá, 99% da matéria-prima é certificada ou de reuso que a gente tenta sempre que dá e a gente procura trazer para as nossas peças uma certa reflexão, uma provocação mesmo, então a mensagem está sempre ali, a Empresa É é uma marca 100% política, então a gente nunca deixa de fora, mesmo nas pequenas coisas, de uma forma leve bem humorada porque a gente está bem longe de ser uma marca tensa, dark, enfim , a gente não, a gente é bem colorida, talvez espatifada.

EE.2: A gente tenta sair um pouco também do lixo do sustentável, da cara do sustentável.

EE.1: É um assunto importante

EE.2: Essas outras coisas. A provocação que a Carol falou eu acho bem importante assim, porque tudo que a gente lança tem ou nas formas quando não tem estampa, ou nos bordados que tem nas peças, na própria frase das camisetas e dos panos, a gente tenta passar uma mensagem mais direta assim, então são coisas, a gente gosta de falar que a gente é parceira criativa, então é, porque é muito louco isso, a gente vai conversando e aí vai saindo as coisas, são os montantes mesmo que acontecem, então a “tô calma, mas sou nervosa”, ela saiu num dos momentos mais difíceis que a gente passou com a marca, que foi no final do ano passado, a gente teve vários problemas pessoais e profissionais, enfim, e aí a gente sempre com bom

humor assim porque a gente ama o nosso trabalho Rafael, então quando a gente veio para a Empresa Eas coisas acabam ficando mais leves, e aí a Gi "Olá amiga tudo bem?", "Ai tudo, tô calma, mas sou nervosa", e era todo dia, "tô calma, mas sou nervosa, tô calma, mas sou nervosa. E aí saiu a camiseta e aí a gente vai lançar uma agora também dia 4 bem política, também saiu nesses rompantes, mas acontece assim, então antes até uma coisa que tem mudado é o processo de criação de coleção, a gente não acredita em coleção, a gente acredita em bons produtos, relevantes, então a gente apostou em drops pequenos agora e lança e tem a questão sobre demanda também que é importante para a gente para a gente não ficar colocando produto que não vai sair, que vai virar um desperdício de material, então a gente também trabalha com isso, trabalha com upcycling das peças das outras coleções quando gente montava ainda a coleção e tal e aí nessa época a gente desenhava separada, e aí juntava tudo, é bem legal assim, mas a gente tem um processo criativo muito ligado à música, arte, então tudo que a gente vai consumindo. E também nossas questões pessoais, a gente é muito parecida e a gente vê o mundo de uma forma muito parecida então a gente meio que sofre as mesmas dores, e aí a gente vai falando sobre essas dores também da marca, no processo criativo de transformar também as dores em coisas lindas e coisas desejáveis.

EE.1: Nossa, e agora vai mudando posicionamento de marca, agora não posso passar mais nada porque agora é uma marca chique, a gente fica brincando aqui nos bastidores quando a gente entrou com os novos designs, a shop together, a enfim, foi um presente para a gente ter entrado, aí a gente tem que dar essa zoeira, "ah, não pode patrocinar tal coisa porque somos uma marca chique agora".

EE.2: Porque eles não viam quando a gente carregava um monte de caixa, arara, ferramenta para as feiras, saía de lá toda suada.

EE.1: A gente participa de todos os processos da marca, eu acho isso fundamental por mais que a gente tenha agora uma estrutura melhor que ainda não é "nossa, superestrutura" mas já rola uma estrutura porque no começo da pandemia vamos supor, eu empacotava todos os pedidos pessoalmente, entendeu?

EE.2: A gente estava sem escritório.

EE.1: É, era um caos, mas assim isso é muito bom porque você vê tudo, óbvio que tem, uma coisa ou outra, não é todo mundo que sai feliz e satisfeita, a gente também recebe várias mensagens tipo de "a produto", enfim, a gente recebe os haters que é natural e a gente fica muito chateada, mas enfim, não dá para agradar todo mundo, mas a gente tá olhando tudo, nada passa batido, aqui a gente gosta tanto com a Marli falou nada é "ah, vai" entendeu?

RR: Sim.

EE.1: Mesmo que às vezes passa, porque óbvio existem coisas que passam, porque não tem o que fazer, afinal é uma empresa, passa com , mas passa.

RR: E bom, aproveitando aí que a gente está falando um pouco mais nos processos, vocês podem detalhar um pouco mais como é que é o processo de produção das peças, quais são as atividades envolvidas, também até sobre essa questão da origem da matéria-prima. Assim os fornecedores também vocês já comentaram um pouco, mas se ao longo da explicação sobre o processo se vocês puderem dar mais algumas informações eu acho que seria bem legal.

EE.1: A gente vai em um fornecedor que a gente sabe que tem, sei lá, agora a gente está trabalhando com a Gil Vallone, Gil Vallone tem certificado da ela tem, até matéria-prima da Gil Vallone que não tem a certificação porque conseguir a certificação é um parto, é como a fibra deles, é que aí o artigo final não tem, mas é feito com essa fibra. Então sei lá, agora a gente foi para a Gil Vallone, no desfile do ano passado a gente vai abrindo tecelagem porque é uma produção enxuta, então a gente não engloba, vamos Gil Vallone me off, a gente não pega várias em uma só porque é bem enxuto então cada vez a gente vai descobrindo isso e se aprofundando.

EE.2: Porque cada tecelagem tem uma matéria-prima especial, por exemplo, a Santa Constância tem a poliamida biodegradável, a é o algodão orgânico, tecidos planos para certificar, ou tecidos certificados, então depende do produto que a gente vai lançar também. Então o que acontece eu acho que falando de processo é a vontade de ter um produto, a gente cria esse produto nesse bate-bola, é uma partida de tênis assim, uma saca, a outra vai rebatendo e tal. E aí bom, qual matéria-prima seria o ideal? Aí a gente parte para matéria-prima e aí direciona esse produto para uma oficina especializada, então se é a barra dos panos é o pano para a manga, , então dependendo do produto vai para um fornecedor, mas é basicamente esse processo aí. Quando é uma peça nova, o exemplo da couture que são novas formas, novos modelos a gente tem a nossa modelista que a Raquel Brandão, ela modela, a gente faz uma prova, vai provando, vai para a produção, mas é isso a gente está como produção uma grade palito que a gente chama, que é o P ou M ou G de cada tamanho para ter como mostruário e **trabalhar mesmo sobre demanda, algumas dessas coisas, tem várias coisas que a gente está implementando, sobre demanda que a gente tem uma dificuldade de organizar prazo, clientes, fornecedores, então a gente tá formatando os processos certinho.**

EE.1: E tem uma dificuldade também na matéria-prima, por conta da pandemia as pessoas estão assim malucas, então assim, até da linha couture, fez uma pressão um pouquinho maior que vai ser sobre demanda, vendido sob demanda, mas conforme não for tendo a gente vai mudando a cor do tecido pelo Photoshop mesmo e relançando para ser economicamente viável.

EE.2: Então acho que é isso, é isso, sobre demanda, a logística reversa que a gente também está implementando, tem várias coisas que a gente está colocando agora em prática que a gente está conseguindo, porque agora temos esse respeito com as nossas colaboradores a gente consegue sair do envio, sair de responder.

RR: Mais administrativas né?

EE.2: É

RR: Tá. E você comentou que vocês faziam *upcycling* com peças de coleções anteriores, como que funciona ou funcionou esse processo assim?

EE.2: Ele funciona de algumas maneiras, não dá para a gente chamar de *upcycling* o que a gente faz com reaproveitamento de tecido, a gente teve um ano que a Focus Têxtil apoiou a gente com sobras de tecidos, então isso é uma das coisas de reaproveitamento que a gente faz, outras são peças que não tem tanta saída, a gente teve um caso que foi muito especial, quando a gente fez 6 anos de marca, foi o ano passado?

EE.1: Foi, foi o ano passado.

EE.2: Pareceu tão distante, eu falei "ai". Aí o Paletó Epic hoje é a loucura aqui da marca, mas quando a gente lançou ele não teve uma saída boa, e aí a gente convidou uma artista plástica para fazer a intervenção, ela pintou as peças então viraram peças únicas e foi assim que a gente já colocou no mercado, teve também as chemises, teve intervenção com bordado, então a gente vai fazendo muito assim, porque são peças complexas e que às vezes para você desfazer ela e remontar em outra peça não faria tanto sentido, então só de a gente fazer essas intervenções já deu outra cara e já saiu esses produtos, sabe?

RR: Sim, sim. Em relação por exemplo as sobras de tecidos que acabam acontecendo nos cortes e tudo mais, vocês tem algo, transforma ele de alguma forma assim, qual que acaba sendo destino desse da produção?

EE.2: A própria ideia crua, a gente tem dois tipos de reaproveitamento, o pano para a manga fica com alguns retalhos que elas usam para trabalho delas e tal da parte da linha culture ficou tua, a gente tá fazendo embalagens com retalhos maiores também pararia couture, a gente tá fazendo embalagens com retalhos maiores, também com a linha couture a gente tá juntando esses pedaços, e as sobras menores a ideia crua guarda essas sobrinhas e aí a reciclagem acontece uma vez ao ano para ela poder juntar material suficiente para a coberta, então toda essa sobra a gente vai direcionando para um destino.

RR: Legal. E assim, como que vocês acreditam que o produto de vocês ajuda na consolidação da sustentabilidade considerando o tripé econômico, social e ambiental.

EE.1: Eu acho que ele ajuda desde a hora que ele é concebido ele é pensado dessa maneira, então não tem nenhum processo que foge, assim que fuga, que se escape, então ele é feito assim, eu acho que ele ajuda justamente por ele ser feito dessa maneira, entende? Tipo o sob demanda garante que a gente não tem um estoque, que a gente não sofra com isso, o tecido certificado tem a questão ambiental, eu acho que fica um pouco devendo ainda pela a máquina utiliza ainda, não tem energia solar por exemplo ali na fábrica, então eu acho que ele não é 100%, mas tipo na medida do possível a gente contribui para que as coisas, para que tem uma moda mais limpa, mais sustentável, sabe? E acho que além disso a gente considera muito que é sustentabilidade ela é um meio de fazer as coisas, ela não é o fim, então o nosso intuito principal quando a gente faz uma roupa é que quem use, que quem vá usar consiga se expressar com ela, consiga se libertar com ela, consiga ser sabe a gente fala "roupa confortável", é pensada para ser confortável, é pensada para que você se empodere, é pensada para que você leve uma mensagem, então vai além da sustentabilidade.

EE.2: A gente fala muito uma coisa que a gente gosta de usar moda como plataforma de transformação, então é uma transformação para você se empoderar. Uma das coisas importantes que a gente fala muito na Empresa Etambém é a questão do empoderamento, da independência financeira, através da independência financeira das mulheres, então tudo que é feito é produzido, ele permeiam esses três pilares é sempre pensado nisso, como abranger tudo isto e garantir para essas mulheres o trabalho delas para elas poderem tomar as decisões que elas bem entenderem, sabe? Porque isso é uma coisa que a gente vê em todos os lugares que a gente visita a gente nem precisaria visitar para saber da condição dessas mulheres, mas então a gente acredita que com o nosso produto a gente possa usar a moda com plataforma de transformação positiva sabe, é a forma mais fácil, mais acessível que você tem de se expressar, seja usando roupa ou pouca roupa ou não usando é sempre uma manifestação, um stateman, eu acho que é esse.

EE.1: A gente fala muito Rafael, desculpa.

RR: **Não, eu estou adorando. Para mim está sendo muito interessante mesmo, eu estou muito agradecido aí por essa troca assim, de verdade. E assim, quais que vocês entregam que seriam as alternativas no mercado para os produtos que vocês oferecem e o quê que vocês acham que é o principal diferencial aí da Jouer?**

EE.2: Difícil essa pergunta.

EE.1: Eu acho que a Empresa Etem uma pegada meio em algum lugar ela tem uma coisa a ver já que a gente traz a gente não é uma marca romântica, mas a gente não é a marca, ah sei lá.

EE.2: Minimal, a gente não é minimal. Tem um lance da cor, do humor.

EE.1: Eu acho que, pensando aqui, sei lá, um brechó?

EE.2: É, eu acho.

RR: É

EE.2: É, eu acho, e na real é porque eu acho que assim, pela originalidade das formas, sabe? São as roupas de velha doida que a gente ama 60 anos e ter a licença poética para falar o que bem quiser e usar as roupas coloridas e a gente já está ensaiando né amiga.

EE.1: Mas é, eu acho porque assim, a gente vai, vai mudar, graças a Deus a gente conseguiu se libertar um pouco mais, mas assim a gente tá há anos, desenhos comprimentos, alguém que você vai achar no brechó porque a gente fica pior ainda porque a gente é anã, então tipo, dá aquela achatada, aquela famosa achatada e a gente não tá nem aí, que a gente acha chique e a gente vai assim mesmo e bota ombreira removível que a gente tem consciência que nem todo mundo vai usar, sabe? Acho que talvez isso. No começo da marca a gente ia para o brechó pesquisar modelagem e tudo mais, entender, a gente queria fazer biquínis com outra cara e a gente realmente ia atrás dessa pesquisa, então talvez.

EE.2: E a gente sempre se vestiu de brechó né amiga, comprou muito em brechó.

EE.1: Muito.

EE.2: Então acho que vem muito daí, ela tem um insight novo e não tinha me ligado.

RR: Não, legal. Assim outros parênteses, a minha perspectiva até pelas marcas que eu tenho conversado e tudo mais eu acho que apesar aí de ter esse core da sustentabilidade e todos os valores muito forte, vocês não são marcas mais rústica também, sabe? Eu acho que também traz uma questão da modernidade, de uma jogabilidade mesmo que vocês até já comentaram aí na nossa conversa que realmente acaba se diferenciando. E assim, de novo dentro um pouco da minha percepção, porque eu tinha conversado com a minha irmã e tudo mais. A gente não tinha tão claro assim esses ideais sustentáveis, da preocupação com os processos e tudo mais na marca, tipo a gente ia e gostava mais pela parte estética mesmo e aí foi até uma surpresa assim de ter este outro ponto que para a gente brigou muito mais valor até nos produtos de vocês, nas marcas de vocês como um todo, então acho que esse ponto.

EE.2: Nossa, isso era uma coisa que a gente estava tentando fazer, é sair desse nicho, porque o que aconteceu de 2013 para 2017 foi que a gente teve esse na marca e aí como a gente foi uma das primeiras, a gente foi pioneira na questão da sustentabilidade de moda em marca pequena, as pessoas começaram a chegar muito para a gente para pedir consultoria, a gente deu um monte de curso, a gente deu o curso até no Sesc e tal sobre isso e aí acabou que teve marca que elas não sabiam se a gente ainda fazia roupa, achavam que a gente estava só dando o curso "não, vamos mostrar que não", que a gente ama fazer, a gente amava curso, mas a gente ama muito

mais fazer roupa e enfim. E aí a gente falou "meu, precisamos sair disso, mostrar que a gente é design e dá para aliar tudo isso, então acho que é muito legal esse seu feedback, porque a gente pode falar mais sobre esses processos no Instagram para tipo mostrar mais disto.

EE.1: É uma vida procurando o famoso equilíbrio, vai muito para um lado, depois volta muito para o outro. E é isso que você está falando da matéria-prima a gente estava até debatendo eu acho que, ah tem um tempo, falando "a gente precisa voltar fazer editoriais e tal, tá faltando um pouco mais" a gente ganhou aí a gente foi lá e tirou do nosso que era uma marca "não vai tirar que isso aí não faz mais que a obrigação", e aí a gente tirou, mas estamos voltando aí os poucos, ontem mesmo já apareceu ela falando sobre a polêmica da matéria-prima, a gente vai ter retomando, isso é muito importante.

RR: Legal.

EE.2: É muito conteúdo, a gente fala "meu, a gente tá vivendo ou só gerando conteúdo?"

RR: Sim, sim, é. **E como que vocês têm pensado, tem estruturada aí o processo de crescimento da marca? Porque vai, por exemplo, você acabou de citar essa questão dos cursos e de oferecer outros serviços, e aí eu queria entender um pouco como que vocês estão enxergando aí esses próximos anos, essa próxima estruturação de crescimento e de estruturação da marca até.**

EE.1: A gente tá nesse momento só focada na marca, a gente não está dando curso, não está dando consultoria, não tá fazendo nada.

EE.2: Algumas colaborações, tipo parcerias com outras marcas, e desenvolvemos estampas que consultoria mesmo.

EE.1: Porque a gente vai pensando organicamente, a gente não é nossa da administração, então organicamente a gente vai, óbvio que a gente tem um planejamento, claro que a gente também não é louca, mas a gente vai assim, tipo aumentando mensalmente, a gente tem uma ideia tá na onde a gente quer estar no final do ano que vem, de todo o volume que a gente precisa vender para isso e a gente vai tomando decisões, tipo "agora a gente está com uma agência que está impulsionando nossas postagens, ampliou com colaborador que está pensando agora no final do ano em chamar um reforço". Enfim, a gente vai juntando, a gente tem um desenho de como a gente quer que a marca esteja, a gente quer que nós estejamos fazendo até o final do ano que vem, tipo de crescimento mesmo, tipo organizacional, a gente não quer, eu não quero estar com um Fluxo de Caixa entendeu? A gente precisa de tempo para fazer outras coisas, e um dos nossos desejos é se organizar, é ter tempo para cuidar de nossas matérias-primas, que é uma coisa que a gente ama e que a gente não tem esse tempo de pesquisa porque assim, a tecnologia ela impulsiona muito essa produção, e essa tecnologia você não acha só, a gente vai no mais do

mesmo, essa que é a mega real, quando a gente consegue o bioplastic por exemplo, e foi tipo "caramba, é uma matéria prima nova", muito legal que ali o ciclo se fecha aí e dá um negócio, você fala "é isso, é isso que eu quero fazer, é isso que eu quero que a Empresa Ese torne", a nossa maior inspiração é Stella McCartney, então a gente quer ter um altar dela aqui, para a gente jamais esquecer aonde a gente quer chegar, que é lá.

EE.2: É humor, é leve, é bonito, é muito inovador, essas coisas que a gente quer para um futuro próximo sabe, inovação, acho que é a palavra para o futuro próximo é isso, trazer mais inovação, mostrar que é possível porque antes para a gente algodão orgânico era impossível, é biodegradável, era impossível e tipo essas coisas foram viabilizando sabe, para a gente poder trabalhar com startup, com pessoas da engenharia têxtil para poder ajudar nesse sentido porque a gente ter a experiência de mercado é uma coisa que a gente nota muito, é o acadêmico muito separado no mercado, então a gente quer poder juntar isso, ser um espaço, a Empresa Etambém de teste de produto de matérias-primas, sabe? Então é uma coisa que a gente ambiciona muito assim.

EE.1: Ai, eu ia falar alguma coisa que eu esqueci, não, mas eu acho que é isso aí mesmo.

RR: Legal, e assim, no desenvolvimento do negócio até agora eu queria saber assim, o que é que vocês acham que auxiliou nesse desenvolvimento e quais que foram assim, as principais dificuldades, as principais entradas que vocês enfrentaram nesta trajetória.

EE.1: O que é auxiliou muito de fato foi a nossa intuição, porque a gente é muito intuitiva e a gente vai por isso, e acho que a principal dificuldade é a parte administrativa que agora a gente se entende como uma empresa, isso eu estou falando de dois anos para cá, é muito recente, a gente se entende como uma empresa, a gente sabe da nossa responsabilidade, a gente consegue ganhar dinheiro fazendo roupa, que é o que a gente gosta de fazer. Até então a Empresa Enão, a gente ganhava dinheiro dando curso, fazendo consultoria, que era isso que eu ia falar, a gente não tem esse plano para agora, óbvio que não se for necessário ou se tivermos essa vontade a gente volta e faz sem problema algum, mas neste momento não é o que a gente está pensando, não é o nosso plano, entendeu? Mas sem dúvida eu acho que a maior dificuldade da marca foi nossa foi estruturar a marca como ela é hoje assim, com processos, o método, o processo, tipo existem os setores aqui dentro, entendeu? Tipo como uma empresa normal mesmo tem pagamento para fazer, tem que fazer preço de tal coisa, tem que tomar decisão de outra coisa, então tipo chegar nesse ponto com essa estrutura a gente quer muito do desenho da roupa, da criatividade e nós duas somos assim, rapaz faz muita falta ter alguém ali.

EE.2: do financeiro.

EE.1: Das administrações pra falar assim “menina vem cá, não sei o quê”, nossa, gente já fez muita loucura, muita loucura.

EE.2: Já fizemos muita consultoria também, tipo, não dá nem para enumerar as consultorias administrativas que a gente já fez, a gente estuda muito assim nesse sentido, procura ajuda, a gente gosta, antes a gente chamava assim “não, vamos a gente faz, a gente faz”, e aí a gente entendeu que não, precisamos de especialistas para cada área.

EE.1: É.

EE.2: E outra dificuldade que eu acho que é nova é a questão de expansão, como a gente vai expandir isso, mas continuar a expansão mantendo tudo funcionando de uma maneira saudável, porque o que que acontece? Para você ter expansão, normalmente a nossa expansão começou antes da Shop2gether, mas a Shop2gether foi uma super venda de atacado que a gente fez, só que eles têm todos os procedimentos de empresa grande, e eles pagam num determinado tempo, a gente paga em outro, então a gente tá tentando também mostrar isso para eles que a gente não tem o mesmo fluxo de caixa que eles, e tipo ter essa sensibilidade de tipo não somos uma Elo, não somos uma Animale, você não pode me tratar nos mesmos termos que você trata esses outros clientes, então é um desafio que a gente está enfrentando de tipo como entrar, sabe não adianta a gente só falar para catequizado, para galera que já segue sabe, a gente quer expandir essa bolha, para galera que nunca ouviu falar de economia solidária sabe? Então para a gente alcançar essas pessoas a gente tem que entrar nesses outros lugares que trabalham diferente da gente, e aí o desafio é como alinhar esses valores.

RR: Legal, e ao longo dessa conversa vocês também comentaram um pouco aí da dificuldade de tempo em relação à qualidade da mão de obra de fornecedores, mas também sobre essa falta de financiamento de programas do governo, programas de incentivo aí para o que vocês têm feito, é esse sentido assim mais macro quais seriam os outros pontos que vocês precisamente também foram barreiras aí no processo de vocês?

EE.1: Eu acho que a questão da qualidade mesmo, não?

EE.2: É, tipo como deixar esse produto o melhor possível.

EE.1: É isso é um desafio constante aqui, a gente sabe vamos supor que na linha Couture, agora a gente tá com uma galera muito boa, entrega um produto que a gente não tem, muito bem feito, mas ainda tem questões porque assim, para você ter uma ideia tipo o pano pra manga, o pano não tem o setor de controle de qualidade e cada pessoa faz uma peça, então elas são cinco, então você manda uma produção e cada uma faz de um jeito, aí chega peças que tem uma divergência de qualidade, isso tudo é muito difícil assim de conciliar e de não desistir de trabalhar dessa maneira, sabe? Tipo, porque também tem uma questão de vamos supor a Ideia Crua tem uma

capacidade produtiva mais alta, mas ela atende a ação de algodão, faz camiseta e tudo mais. Às vezes a gente entra com o pedido de tempo reduzido assim, também acontece mesmo a gente precisa do produto para ontem, entendeu? Aí vem um lote que eu não sei o que acontece, a maioria das vezes a gente tem que revisar e aí pega peça tipo sei lá, 15 peças com defeito de uma entrega de 50, é muita peça com defeito e é com defeito que não dá para passar, entendeu? Que não dá para botar no evento, então acho que o maior desafio, eu não estou falando da qualidade da Ideia Crua que é uma qualidade muito boa, mas em determinado tempo quando o tempo de produção é curto às vezes acontece, entendeu? E eu acho que isso, cara, quem trabalha com produção enfrenta problema com qualidade, tem como, é um ser humano ali atrás, é que a gente quer que todos seja perfeito, como a Mari falou é possível, existem fornecedores, mas você não pode ver quem faz, então não vale a pena.

RR: Sim, claro. E assim para finalizar aí a nossa conversa, eu queria saber como que o negócio de você se adaptou à essa nova realidade do covid e se vocês acreditam que esses valores tão fortes que vocês têm ajudaram nesse momento ou foram mais empecilho de uma certa forma.

EE.1: Eu acho que no começo ajudou, porque a gente estava no momento certo com o produto certo, então acabou ajudando, mas agora está sendo empecilho, porque agora a gente está sofrendo, agora chegou as consequências do covid para a gente, então isso impactou diretamente no nosso fluxo de caixa, a gente está há dois meses sem conseguir ver a reprodução com a multimarca e aí é isso, é empreendimento

EE.2: Caos.

EE.1: Nossa, sério, acho que agora a gente vai conseguir normalizar, mas tem que trocar matéria-prima e tem que comunicar isso, aí a gente também não fica feliz, e tem problema de qualidade, aí chega o tecido, demora muito tempo para chegar aí quando ele chega precisa entrar porque o negócio é sob demanda entendeu? Aí faz correndo aí vai produção, enfim. Cara e agora assim a gente está sofrendo impactos negativos, até porque no começo estava todo mundo em casa no começo da pandemia então as pessoas entendiam as coisas, estavam muito mais sensibilizadas a entender o que as marcas estavam passando, agora já não está rolando mais tanto essa sensibilização e agora que está faltando matéria prima sabe? Não tem caixas de papelão.

EE.2: Não tem caixa de papelão, teve a greve dos Correios Falta de matéria-prima, greve dos Correios, a gente ficou louca.

EE.1: Gente cancelando o pedido, que não queria nem saber, entendeu? Falando um monte para a gente, tipo e-mail de pessoas falando “aí porque minha amiga tá com câncer e eu ia dar

a camiseta para ela, só que tipo, você imagina nós somos pessoas aqui atrás, você acha que a gente está de sacanagem de vender um produto e falar assim "hoje eu não vou te entregar, vou segurar aqui um mês".

RR: É

EE.1: Entende? Então acho que estas são as contras que a gente está saindo deles agora, mas o que foi, outubro, babado.

EE.2: Babado, nossa, é mas tipo e é uma conscientização que a gente tenta fazer sabe? A gente é super aberta e acessível assim, se vierem perguntar a gente vai responder e é complicado assim a gente ficar bem baqueada, porque direto a gente assina todos os e-mails, as pessoas sabem quem a gente é e vai para o pessoal, vocês falam "ai meu Deus, eu sou um péssimo ser humano" aí vem ninguém ver mas a gente liga todos os dias, tipo é complicado porque parece que tem horas que as pessoas falam de uma maneira que parece que a gente está agindo de super má fé e isso acaba com a gente porque pelo contrário, a gente tá lá desculpa a expressão, mas a gente tá lá ralando no asfalto.

RR: É, e assim empreendedores geralmente já ralam quando o asfalto é no Brasil agora então nesse momento nem se fala.

EE.2: Nossa, e assim, tipo por exemplo, o adiamento das guias dos impostos que teve, beleza, ajudou, só que veio tudo numa pancada depois entendeu? Tipo as coisas são complicadas isso tipo realmente não tem estrutura nenhuma, e durante muitos meses assim no início da pandemia a gente estava movimentando sabe, movimentando, movimentando, você fala "cara, não tem ninguém que está olhando para a gente, não vai ter um suporte?", e não teve mesmo, a gente está se virando como dá e é isso aí.

RR: Claro, falo. Outra parte da minha pesquisa é uma pesquisa com os consumidores e eu queria entender se vocês têm alguma demanda, alguma dúvida ou alguma pergunta que vocês gostariam que fosse respondida por esses consumidores para a gente até realizar esse teste.

EE.1: Eu acho que sustentabilidade é um fator decisivo para a compra. Tenho essa dúvida real.

RR: É

EE.1: Existem pessoas que sim, mas também, cara tem outras pessoas que eu tenho certeza absoluta que não.

RR: Tá, não, beleza.

EE.2: Eu ia falar a mesma coisa que a Carol porque isso é uma pesquisa até aqui quando a gente fez um curso, a gente faz vários cursos também fora sobre sustentabilidade, agora a gente deu uma parada por causa do tempo mesmo, mas é uma incógnita que eu não sei se foi sanada

a questão desse fator decisivo porque era só assim, um fator decisivo para a galera hardcore sabe, a galera hardcore que a gente chamava, mas seria legal entender isso e talvez algo em relação ao preço, se o valor ser mais alto se ele justifica o valor agregado, não sei.

RR: Aham, não, legal, pode deixar, se eu consegui aí incluir essa parte com certeza eu vou trazer essas questões para a gente tentar tirar alguns insights até. Mas em relação, opa caiu tudo aqui. Então as perguntas que eu tinha acho que era isso, se vocês tiverem mais alguma questão saibam que eu estou aberto aqui para responder, de novo eu agradeço muito a questão de vocês e o tempo, bom acho que é isso que eu teria para comentar mais.

EE.2: Perfeito Rafa, “prazerçaço” te conhecer, muito obrigada por todos os feedbacks, por ter convidado a gente para conversar, foi super legal, e a gente continua à disposição também do que você precisar, você manda um alô e a gente vai trocando uma ideia

RR: Beleza, muito, muito obrigada eu ainda estou no processo de desenvolvimento da pesquisa, mas assim que for finalizado eu mando para vocês, eu acho que é bem legal até porque mostra também outras iniciativas que as pessoas estão fazendo que está acontecendo no mercado e acho que pode ser até para tirar aí outros insights, que eu vou pegar os links direitinho para mandar para vocês.

EE.2: Ai mara, obrigada viu.

RR: Imagina.

EE.2: E boa sorte então com os próximos passos, foco, força e fé.

EE.1: Obrigada você.

EE.2: Um beijão.

EE.1: Um beijo.

RR: E um bom dia aí.

EE.1: Bom dia, tchau.

EE.2: Tchau.