

**MOTIVADORES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ECONOMIA CIRCULAR EM UMA EMPRESA  
NASCIDA SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO NO SETOR DA MODA**

**CRISTINA M. OSTERMANN**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS

**DANIELA CALLEGARO DE MENEZES**

# MOTIVADORES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ECONOMIA CIRCULAR EM UMA EMPRESA NASCIDA SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO NO SETOR DA MODA

## 1. Introdução

É crescente a preocupação social, acadêmica e governamental a respeito dos impactos ambientais do modelo econômico linear de produção e consumo. Este modelo tem sido considerado insustentável, devido aos impactos ambientais e sociais decorrentes (Borrello, Caracciolo, Lombardi, Pascucci, & Cembalo, 2017; Ghisellini, Cialani, & Ulgiati, 2016; Korhonen, Honkasalo, & Seppälä, 2018), tais como a diminuição da biodiversidade e o aquecimento global. Diversos atores têm se mobilizado na busca de soluções econômicas e produtivas que reduzam o processo de degradação dos ecossistemas biológicos, nos níveis micro, meso e macro (Kirchherr, Reike, & Hekkert, 2017; Prieto-Sandoval, Jaca, & Ormazabal, 2018).

Em nível micro, identifica-se nos últimos anos o movimento de empresas já estabelecidas para implementação de práticas sustentáveis e o surgimento de novas empresas nascidas sob a lógica da sustentabilidade. Os negócios identificados na literatura acadêmica como “nascidos verdes” ou “nascidos sustentáveis” (*born greens* ou *born sustainables*) são guiados por valores e princípios de sustentabilidade desde sua concepção, construídos sobre pilares de colaboração e inovação (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, & Ghezzi, 2017). Seus processos e produtos são desenhados para serem inovadores e sustentáveis desde seu nascimento (Isaak, 2016).

Observa-se que algumas empresas nascidas sustentáveis estão optando por implementar práticas circulares em seus negócios. Mesmo operando sob pilares de inovação e sustentabilidade econômica e social, há esforço empreendido por essas empresas para a adoção de medidas específicas voltadas à circularidade. No contexto das práticas sustentáveis, a Economia Circular é considerada alternativa de sistema econômico visando à sustentabilidade global (De los Rios & Charnley, 2017; Murray, Skene, & Haynes, 2017). Trata-se de um modelo econômico que procura reorganizar o relacionamento entre as atividades econômicas humanas e o meio ambiente, propondo uma lógica de circularidade, em antagonismo à lógica de linearidade do modelo econômico atual (Geissdoerfer, Savaget, Bocken, & Jan, 2017). É considerada uma estratégia para empresas de todos os segmentos e tamanhos (Murray et al., 2017).

Diferentes setores produtivos têm feito movimentos rumo à implementação da Economia Circular, entre eles a indústria da moda. Caracteriza-se por ser uma das maiores indústrias mundiais, com potencial de danos ambientais e impactos sociais importantes devido à utilização intensiva de recursos naturais em seu processo produtivo (Armstrong, Niinimäki, Kujala, Karell, & Lang, 2015) e à sua cadeia produtiva global, com múltiplos agentes e produção fora do país de origem (Kozlowski, Bardecki, & Searcy, 2012).

Considerando a relevância econômica e social da indústria da moda e considerando a Economia Circular uma das estratégias possíveis para a sustentabilidade (Pieroni, McAlloone, & Pigosso, 2019), o presente estudo busca entender quais são os motivadores para adoção da Economia Circular em uma empresa do setor da moda nascida sustentável. Para tanto, foi realizado um estudo de caso exploratório, com a única empresa brasileira que está implementando as práticas de circularidade definidas por meio de compromisso setorial, chamado *2020 Circular Fashion System Commitment* - em tradução livre, “Compromisso para Sistema de Moda Circular 2020”(Global Fashion Agenda, 2018).

O estudo é inédito na análise de dados empíricos sobre os motivadores para implementação da Economia Circular como estratégia de sustentabilidade em empresas nascidas sustentáveis, considerando que os estudos existentes sobre o processo de transição para a lógica circular estão direcionados para pesquisa em empresas já estabelecidas que decidem implementar políticas de sustentabilidade (Demirel, Li, Rentocchini, & Tamvada, 2017). Também é inédito por tratar de motivadores de implementação no setor da moda: a identificação de motivadores no contexto da indústria da moda pode colaborar para consolidação de práticas circulares no setor. Por fim, o estudo do ambiente empresarial brasileiro pode contribuir para a construção da teoria sobre Economia Circular, por fornecer dados de país emergente, externo à zona de maior abrangência da Economia Circular, a saber União Europeia e China (Ghisellini et al., 2016; Mathews & Tan, 2011; Murray et al., 2017).

## **2. Referencial teórico**

Para sustentar a discussão proposta, entende-se que é necessário compreender as bases teóricas já existentes sobre economia circular, moda sustentável e motivações para a adoção da circularidade, que serão apresentadas nessa seção.

### **2.1 Economia Circular e indústria da moda**

Economia Circular pode ser definida como uma estratégia de sustentabilidade em contraponto à lógica predominante no sistema econômico moderno, denominada de linear (Mattos, Lourenço, & Albuquerque, 2018). Surge como novo paradigma em sistemas, economia, valor, produção e consumo, e propõe a reorganização do relacionamento entre as atividades econômicas humanas e o meio ambiente (Murray et al., 2017). A Economia Circular considera as organizações empresariais como parte de um sistema amplo e que suas atividades e decisões devem balancear o desenvolvimento econômico com a proteção do meio ambiente e interesses sociais.

Caracteriza-se por propor a transformação radical dos sistemas de produção e consumo por meio de maior eficiência no uso de recursos e resíduos, reduzindo ou eliminando a ocorrência de perdas no processo (Camacho-Otero, Boks, & Pettersen, 2018; Geissdoerfer et al., 2017). Para tanto, baseia-se em sistemas regenerativos, no desenho de processos e produtos de longa durabilidade e na adoção de práticas de manutenção, reparo, reuso, remanufatura, recondição e reciclagem (Geissdoerfer et al., 2017). Propõe o redesenho do processo de produção e consumo, desde a etapa de concepção, desenho de produto, desenvolvimento da cadeia de fornecimento, produção, cadeia de distribuição, consumo e descarte ou reuso (Murray et al., 2017).

A literatura acadêmica apresenta uma diversidade de conceitos para Economia Circular (Korhonen, Nuur, Feldmann, & Birkie, 2018; Prieto-Sandoval et al., 2018). Para fins dessa pesquisa, Economia circular é considerada como “sistema regenerativo no qual a entrada de recursos e desperdício, emissão e perda de energia são minimizadas pela desaceleração, fechamento e estreitamento de material e circuitos de energia” (Geissdoerfer et al.; 2017, p. 766).

A Economia Circular é uma estratégia para sustentabilidade (Pieroni et al., 2019). A indústria da moda, cuja cadeia produtiva apresenta alta intensidade de utilização de recursos naturais e severos impactos ambientais resultantes de ciclo de produtos curtos e consumo excessivo, característicos do modelo *fast fashion*, tem feito importantes movimentos para implementação de práticas circulares (Pedersen, Gwozdz, & Hvass, 2018). Nas últimas duas décadas, o modelo de negócio *fast fashion*, baseado na produção e consumo em alta escala de

itens de moda de pouca durabilidade, baixa vida útil, rápida obsolescência psicológica e descarte rápido, é o modelo dominante e impulsionou o crescimento do setor (Armstrong et al., 2015; Kozlowski et al., 2012; Todeschini et al., 2017).

A indústria da moda opera em uma cadeia complexa, fragmentada e global (Kozlowski et al., 2012). Sua cadeia produtiva tem impacto social nas três dimensões consideradas como bases da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Devido à terceirização dos processos produtivos, à prática de produção *offshore*, em especial para países em desenvolvimento, e à utilização de mão-de-obra intensiva, o setor enfrenta desafios relacionados às práticas antiéticas de trabalho (Turker & Altuntas, 2014), tais como exploração de trabalho infantil e de mão-de-obra escrava e produção em condições de trabalho inadequadas. Na dimensão ambiental, o processo de produção de roupas tem severos impactos ambientais no ciclo de vida do produto, desde o processo de extração de matéria-prima, processo de produção, cuidado e manutenção das peças e descarte (Armstrong et al., 2015).

Embora o modelo de negócio do setor tenha ampliado o volume de atividades da cadeia produtiva da moda, esse modelo resulta em impactos sociais e ambientais que demandam uma nova lógica de negócios. Nesse sentido, os principais líderes mundiais do setor da moda reuniram-se em uma organização sem fins lucrativos, denominada *Global Fashion Agenda* (Agenda Global da Moda). A missão é implementar práticas de sustentabilidade na moda, em especial a Economia Circular, guiando e dando suporte à indústria para mudanças na produção, comercialização e consumo de moda.

Um movimento que merece destaque no mundo da moda foi a organização em 2017 do documento *2020 Circular Fashion System Commitment* - em tradução livre, “Compromisso para Sistema de Moda Circular 2020” (Global Fashion Agenda, 2018). O compromisso visa a acelerar a transição da indústria da moda do sistema predominante *fast fashion*, de lógica linear, para um sistema de moda circular, estimulando práticas de sustentabilidade por meio de estratégias de circularidade. O documento foi assinado por 94 empresas e prevê a adoção de medidas concretas e acompanhamento do progresso da implementação das metas. O grupo de empresas signatárias representa 12,5% do mercado global da moda e conta com grandes companhias do setor como ASOS, H&M, Nike, Inditex, Kering e Target (Global Fashion Agenda, 2018).

## **2.2 Motivadores para implementação da Economia Circular**

Os fatores motivadores para implementação da Economia Circular podem ser considerados como parte de um sistema interrelacional: em geral, não há um único fator que atua sozinho, mas há um conjunto de fatores combinados, resultantes de condições específicas de cada contexto local (Ranta, Aarikka-Stenroos, Ritala, & Mäkinen, 2018; Tura, Hanski, Ahola, Ståhle, & Piiparinen, 2019). Assim, os fatores não são mutuamente excludentes e podem atuar conjunta e concomitantemente (Jesus & Mendonça, 2018).

Podem ser classificados como fatores internos ou externos à organização (Agyemang, Kusi-sarpong, & Mani, 2018; Govindan & Hasanagic, 2018; Mattos et al., 2018). Porém, identifica-se na literatura sobre o tema heterogeneidade nos fatores definidos como internos ou externos. São considerados por Mattos, Lourenço e Albuquerque (2018) como fatores internos a cultura organizacional, o comprometimento da equipe com questões de sustentabilidade e Economia Circular e o suporte da cadeia que compartilhe os mesmos valores, com a participação da empresa em um grupo que esteja implementando a Economia Circular, tal como setor, indústria ou empresas da mesma localização geográfica. Os ganhos relacionados ao desenvolvimento de produto e consequente aumento da eficiência dos materiais, do uso de energia utilizados no processo produtivo e do valor dos produtos resultante da melhoria de sua qualidade são apontados por Govindan e Hasanagic (2018) como fatores internos de motivação.

Agyemang, Kusi-Sarpong e Mani (2018) propõe como fatores de motivação internos as possibilidades de ganho da empresa com a implementação da Economia Circular, tais como ganhos financeiros resultantes do aumento da lucratividade e da participação de mercado, consequência do potencial da Economia Circular em atrair consumidores; aumento da lealdade dos consumidores; aumento da qualidade dos produtos. Em termos de processo produtivo, são referidos redução de custos, estabilidade do processo, segurança ambiental e gestão de risco de questões de saúde e segurança e aumento na eficiência na utilização de recursos. São descritos pelos autores também como motivadores internos o alinhamento dos princípios do negócio com os princípios da Economia Circular; o interesse dos gestores em aprofundar seus conhecimentos sobre Economia Circular; a inovação; e a disponibilidade de tecnologia.

Entre os fatores motivadores externos são identificados as regulações governamentais, a competição internacional, a responsabilidade social da empresa e a pressão dos *stakeholders* (Agyemang et al., 2018), suporte governamental, a legislação e a proximidade geográfica (Mattos et al., 2018), política e economia (regulações, crescimento econômico), saúde humana e animal, proteção do meio ambiente (aquecimento global, diminuição do impacto ambiental) e sociedade (preocupação dos consumidores, redução do impacto do consumo e urbanização) (Govindan & Hasanagic, 2018).

Outros autores citam fatores de motivação para implementação da Economia Circular sem categorizá-los em relação ao seu ambiente. Rizos et al. (2016) descrevem como facilitadores para empresas implementarem modelos de negócios da Economia Circular a cultura organizacional, o comprometimento dos funcionários e gestores, a participação em grupo de empresas de uma cadeia de suprimento com a mesma mentalidade ou que compartilha os mesmos princípios, a demanda dos clientes por produtos ou serviços sustentáveis, atrativos financeiros, reconhecimento externo de modelos de negócios orientados à sustentabilidade, conhecimento pessoal dos gestores sobre o assunto e suporte governamental.

A regulação governamental é apontada por Moktadir, Mithun e Kumar (2018) como principal fator motivador para implementação da Economia Circular por empresas. A implementação de práticas na cadeia de produção e possibilidade de criação de vantagem global competitiva resultantes de benefícios econômicos e a adoção de práticas circulares por outros países são apontadas pelos autores como fatores para implementação de práticas circulares. Outros fatores motivadores seriam o conhecimento da empresa, de seus funcionários e da cadeia de suprimento sobre Economia Circular e seus benefícios; liderança e comprometimento da alta gestão; e preocupação dos consumidores.

Os fatores que motivam a transição para a Economia Circular são classificados por Jesus e Mendonça (2018) como leves ou pesados. Fatores pesados são relacionados a questões técnicas e econômicas, tais como disponibilidade de tecnologia que facilite a otimização de recursos, remanufatura e regeneração; condições para desenvolvimento conjunto com consumidores de soluções compartilhadas; tendências de demanda (aumento da demanda e consequente escassez de recursos naturais); e tendências de disponibilidade de matéria-prima (aumento do custo dos recursos naturais, volatilidade) e produção (estabilidade, redução de custo). Fatores leves são relativos a fatores institucionais e sociais. São fatores institucionais a regulamentação das questões ambientais por meio de legislação, o aumento dos padrões de proteção ambiental e as diretivas governamentais sobre gerenciamento de resíduos. Os fatores sociais e culturais dizem respeito à preocupação social com a preservação do meio ambiente, maior educação e informação da sociedade sobre as questões ambientais e a mudança no padrão de comportamento dos consumidores (Jesus & Mendonça, 2018).

Tura et al. (2019) propõe a classificação dos fatores motivadores em ambientais, econômicos, sociais, institucionais, tecnológicos/informacionais, organizacionais e provenientes da cadeia de suprimentos. Os fatores ambientais são resultado das tendências globais para minimizar os impactos ambientais negativos e à escassez de recursos; já os fatores

econômicos relacionam-se à redução de custos, ao potencial de criar valor dos resíduos e fluxos secundários de produção e ao potencial para desenvolvimento foram identificadas como barreiras de novos negócios. Os motivadores sociais abrangem o aumento da conscientização sobre as necessidades de sustentabilidade e aumento da demanda por sustentabilidade; os institucionais dizem respeito às leis e regulações governamentais e da indústria. No grupo de fatores tecnológicos/informacionais são citadas as tecnologias emergentes de processos que dão suporte aos negócios de Economia Circular e possibilitam a criação de novos serviços e processos. A cadeia de suprimentos exerce estímulo por meio do aumento da transparência e da maior disponibilidade de conhecimento e recursos tecnológicos através da colaboração. Por fim, os facilitadores organizacionais podem ser descritos como os ganhos de marca que a Economia Circular promove; mudanças na estrutura organizacional, estratégia e cultura para apoiar a Economia Circular, desenvolvimento de habilidades e capacidades, tomada de decisão flexível e modelos de desenvolvimento de produto ou serviço.

O Quadro 1 apresenta a sistematização dos motivadores encontrados na revisão teórica e as dimensões e categorias de análise utilizadas para a análise dos dados da pesquisa.

**Quadro 1 – Motivadores para implementação da Economia Circular**

Dimensão	Categoria	Fatores	Autores
Interna	Negócio	Lucratividade	Jesus e Mendonça (2018); Tura et al. (2019); Agyemang et al. (2018)
		Estratégias de mercado	Agyemang et al (2018); Tura et al. (2019)
	Organizacional	Princípios do negócio	Tura et al. (2019); Agyemang et al. (2018); Mattos, Lourenço e Albuquerque (2018); Rizos et al. (2016);
		Comprometimento da alta gestão e funcionários	Agyemang et al. (2018); Mattos, Lourenço e Albuquerque (2018)
		Conhecimento	Agyemang et al. (2018); Moktadir, Mithun, Kumar (2018); Rizos et al., (2016)
	Operacional	Processo produtivo (redução de custos, segurança, estabilidade, eficiência)	Agyemang et al. (2018); Govindan e Hasanagic (2018); Jesus e Mendonça (2018)
		Aumento da qualidade e eficiência de produto ou serviço	Agyemang et al. (2018); Govindan e Hasanagic (2018)
	Fatores técnicos	Tecnologia disponível	Agyemang et al. (2018); Tura et al. (2019); Jesus e Mendonça (2018)
		Inovação	Agyemang et al. (2018)
	Externa	Governo e indústria	Incentivos governamentais
Regulação e leis			Tura et al., 2019); Agyemang et al. (2018); Govindan e Hasanagic (2018); Jesus e Mendonça (2018); Mattos, Lourenço e Albuquerque (2018)
Influência da Rede			Mattos, Lourenço e Albuquerque (2018); Rizos et al. (2016)
Cadeia de suprimentos			Tura et al. (2019); Moktadir, Mithun, Kumar (2018)
Vantagem global competitiva			Moktadir, Mithun, Kumar (2018)
Social		Crescimento Econômico	Tura et al. (2019); Govindan e Hasanagic (2018); Mattos, Lourenço e Albuquerque (2018)
		Tendências de consumo	Jesus e Mendonça (2018); Rizos et al. (2016)
		Preocupação social	Tura et al. (2019); Agyemang et al (2018); Govindan e Hasanagic (2018); Jesus e Mendonça (2018)
		Educação	Jesus e Mendonça (2018);
		Saúde humana e animal	Govindan e Hasanagic (2018)
Ambiental		Tendências de disponibilidade de recursos naturais	Tura et al. (2019); Govindan e Hasanagic (2018); Jesus e Mendonça (2018)
		Impacto ambiental	Tura et al. (2019); Govindan e Hasanagic (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 2.3 Empresas nascidas sustentáveis

O estudo sobre empresas nascidas sustentáveis ainda é incipiente na academia (Demirel et al., 2017). Empresas nascidas sob a lógica sustentável são chamadas usualmente de nascidas sustentáveis (*born sustainables*), nascidas verdes (*born green*), startups verdes (*green startups*), negócios verdes-verdes (*green-green business*) ecoempreendimentos (*ecopreneurship*) ou empreendimentos verdes (*green entrepreneurship*) (Demirel et al., 2017; Isaak, 2016; Klewitz & Hansen, 2014; Larson, 2000; Todeschini et al., 2017). São negócios desenhados para serem sustentáveis desde seu nascimento, baseado em valores e princípios de sustentabilidade, colaboração e inovação (Isaak, 2016; Todeschini et al., 2017).

Apresentam soluções inovadoras e práticas para problemas sociais e ambientais e são descritas como pioneiras na aplicação de tecnologias novas em suas áreas, com maior propensão a inovações disruptivas e radicais (Klewitz & Hansen, 2014). Atuam em nichos ligados à sustentabilidade, em geral potencialmente lucrativos e tecnologicamente desafiadores e, devido à sua atividade inovadora, operam em ambientes de incerteza e riscos (Mrkajic, Murtinu, & Scalera, 2019). Em geral, emergem de iniciativas de empreendedores individuais, de empreendedores ligados à academia ou de spin-offs (Demirel et al., 2017): o conhecimento sobre desenvolvimento sustentável permite produzir inovações, inclusive em mercados tradicionais (Schaltegger & Wagner, 2011).

Podem ser caracterizadas como negócios híbridos, pois sua operação considera seus objetivos sociais e ambientais com igual importância ao objetivo e desempenho econômicos (Boyd, Henning, Reyna, Wang, & Welch, 2009). Porém, seu principal desafio é alinhar suas metas e ações sociais com retorno econômico (Hahn, Spieth, & Ince, 2018), opções que em alguns contextos podem ser antagônicas. Por serem negócios inovadores guiados com igual valor por metas sociais, ambientais e econômicas, podem se confrontar com recursos escassos ou dificuldades de captação de recursos, justamente pelo equilíbrio que buscam entre lucratividade e objetivos ambientais e sociais (Demirel et al., 2017; Hall, Daneke, & Lenox, 2010).

## 3. Método

Para atender aos objetivos determinados, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa. O estudo foi desenvolvido em duas etapas. Na primeira fase, foi realizado um levantamento de dados bibliográficos sobre os motivadores para implementação da Economia Circular. Como resultado, foi elaborado um esquema teórico (apresentado no Quadro 1) que guiou a elaboração do instrumento de coleta e a definição das categorias de análise dos dados. Na segunda fase, foram coletados dados sobre a empresa objeto de estudo, utilizando como técnicas entrevista profundidade, coleta de informações em documentação e observação. A combinação de diferentes fontes de dados possibilitou a triangulação dos dados e a convergência de evidências, reforçando a validade do construto do estudo conforme propõe Yin (2001).

A entrevista em profundidade caracterizou-se por ser semiestruturada e foi realizada com uma das proprietárias da empresa estudada. O roteiro de entrevista foi elaborado com base na revisão de literatura e framework teórico desenvolvido para o estudo. A entrevista foi realizada pelas pesquisadoras em abril de 2019, gravada e posteriormente transcrita e analisada. A abordagem analítica seguida foi a análise de conteúdo, a partir de uma lista de códigos que representam os temas identificados nos dados textuais. Para análise e categorização dos dados da entrevista, foi utilizado o programa NVivo 12 Pro.

A empresa objeto de estudo é uma empresa brasileira, da região sul do país, de pequeno porte, com atuação no mercado de vestuário feminino desde 2010. Autodenomina-se como empresa de moda ética com filosofia *slow fashion*, que propõe o consumo reduzido de peças duráveis e com desenho atemporal, produzidas em pequena escala, com materiais locais e técnicas artesanais (Fletcher, 2010). Seu processo de produção é voltado para o desenvolvimento sustentável, com práticas de circularidade, com desenho de peças artesanais, que promovam participação e comportamento sustentável. Suas principais estratégias de sustentabilidade são: produção sem resíduos, uso de resíduos de materiais para gerar novos bens de igual ou maior valor, utilidade ou qualidade do material original (*upcycling*) (Todeschini et al., 2017), impressão por sublimação (sem toxidade), extensão dos ciclos de vida desenvolvimento de novos usos dos materiais e fomento da economia local.

A estratégia metodológica escolhida é o estudo de caso único. A escolha metodológica da pesquisa apoiou-se na percepção de que o conhecimento teórico sobre o fenômeno estudado é limitado e incipiente. Nesse caso, conforme sugere Sigglekow (2007), o estudo de caso é indicado para a exploração do tema e identificação de outros temas emergentes. Para o estudo, identificou-se uma empresa nascida sustentável e em processo formal e organizado de implementação da Economia Circular, não apenas com a intenção de implementação. A empresa objeto de estudo é a única empresa de moda brasileira participante do *2020 Circular Fashion System Commitment*, organizado pela Global Fashion Agenda em 2017, sendo o documento que traçam as diretrizes setoriais para implementação da economia circular. Por meio do compromisso, a empresa está sendo monitorada por objetivos e indicadores formais definidos pela indústria da qual faz parte.

#### 4. Resultados

A coleta de dados buscou identificar os motivadores para a implementação da Economia Circular por uma empresa nascida sustentável em atuação no setor da moda. Para tanto, buscou-se primeiramente evidências para classificação da empresa objeto de estudo como uma empresa nascida sustentável. Em relação aos principais valores da empresa, identifica-se na fala da entrevistada que os processos são desenhados sustentáveis desde o princípio da empresa e que há preocupação tanto com as questões ambientais como com as questões sociais. A entrevistada expressa:

*“Eu acredito que seja tanto a parte de sustentabilidade, a marca já nasceu com esse DNA do design, porque a gente acredita que a peça também tem que ter design (...) A gente acredita que a sustentabilidade não é: ‘ah, eu vou ser ecológica’. Ecologia é a questão ambiental, mas tem a questão social, a questão econômica. Sustentabilidade é o conjunto de coisas, são os processos, matérias-primas, todo um conjunto de coisas para se dizer sustentável.”*

As proprietárias são acadêmicas e pesquisadoras da área de moda sustentável, com alto nível de conhecimento sobre moda e sustentabilidade. De acordo com a entrevistada: *“a empresa surgiu dessas investigações, para colocar a teoria na prática, relacionadas à sustentabilidade”*. Os paradoxos e dificuldades inerentes às empresas nascidas sustentáveis, em especial o equilíbrio entre as metas ambientais e sociais e o retorno financeiro da empresa, também foram identificados. De acordo com a entrevistada:

*“não queremos uma margem de lucro absurda, mas você tem que pensar o que é o preço justo (...) não tem que ficar pagando a*



*conta para ninguém. O consumidor tem que perceber valor nas peças e na medida que se explica a origem do tecido, matéria-prima, modelagem, tratamento de superfície, todas as questões, o consumidor vai receber valor naquilo.”*

Em relação aos motivadores para implementação da Economia Circular, a entrevistada foi questionada em relação a cada um dos fatores listados no Quadro 1. Verificou-se a ocorrência de maior número de fatores internos do que de fatores externos no caso estudado: 7 fatores internos e 1 fator externo.

Quanto aos fatores internos, foram identificados motivadores nas quatro categorias sugeridas: Negócio, Organizacional, Operacional e Fatores Técnicos. Na categoria Negócio, a entrevistada apontou que estratégias de negócio são motivadoras para implementação da Economia Circular. Porém, quando questionada se a lucratividade atuaria como fator motivador, a entrevistada respondeu negativamente: *“Sinceramente, não acredito muito, eu acho bem difícil. Gostaria, mas não acredito que isso será motivador para aumentar nossa lucratividade”*.

Na categoria Organizacional, os três fatores que fazem parte da categoria foram identificados pela entrevistada positivamente como fatores motivadores. Em relação à categoria Operacional os dois fatores que compõe a categoria foram identificados pela entrevistada como fatores motivadores,

Em relação à categoria Fatores Técnicos, a tecnologia disponível foi apontada como um fator de barreira à adoção de práticas circulares, em especial quanto ao padrão dos equipamentos utilizados para produção, desenhados para produção em grande volume, e quanto à tecnologia disponível para as práticas de circularidade que requerem matérias-primas diferentes da usualmente utilizadas. Sobre o fator inovação, identificou-se que a inovação é um fator que motivou a implementação da Economia Circular no caso estudado. Quando questionada sobre o que motivou a implementação da Economia Circular pela empresa, a entrevistada afirmou:

*“acho somos inquietos por natureza nessa questão de sustentabilidade, estamos sempre na busca de crescimento, evolução, acho que tudo que é novo é mais difícil, somos pioneiros na área da moda sustentável”. De suas falas depreende-se que a busca por práticas inovadoras em sustentabilidade foi o principal motivador para a implementação da economia circular por essa empresa.”*

Quanto aos fatores externos, as exigências dos países importadores, ligados à regulação e às leis daqueles países, foi o único motivador externo relatado pela entrevistada. A regulação e leis do país de origem da empresa, Brasil, não foram apontados como motivadores. Quando questionada sobre os fatores incentivos governamentais e influência da rede, a resposta foi textualmente negativa para os fatores. A rede foi descrita como uma estratégia de troca de informações, mas sem gerar influência sobre a decisão de implementação de práticas circulares. A cadeia de suprimentos foi descrita como um fator de barreira para a implementação da Economia Circular. Em especial, foram relatadas pela entrevistada dificuldades em relação ao fornecimento de matéria-prima para produção dentro das práticas de circularidade, que diferem dos padrões vigentes da indústria e dificuldades no processo de venda, em especial quanto aos lojistas. O modelo de negócio atual da indústria, influenciado pelo modelo *fast fashion*, parece ser um fator limitante e uma barreira para adoção de práticas circulares. De acordo com a entrevistada:

*“o que eu observo é que ainda tá faltando ações para conscientizar mais o público final e lojistas (...) Lojistas que as vezes eu tento entrar, não querem nem saber, porque eles querem*

*continuar com aquele esquema de comprar no Bom Retiro (bairro de São Paulo) peças com trabalho escravo, muitíssimo mais baratas, dá uma carinha de moda ali, faz uma produção de moda, bota uma margem de lucro absurda, porque assim eles conseguem um lucro super alto.”*

Em relação aos consumidores, na visão da entrevistada a busca do consumidor por sustentabilidade é verificada com mais clareza em outros setores, como o de alimentação, por exemplo. No setor da moda, a pressão dos consumidores por sustentabilidade ainda é vista por ela como uma tendência. Respondendo à questão se as tendências de consumo influenciaram a empresa na adoção da Economia Circular, a entrevistada afirmou:

*“(…) na área da moda (…) não sei se eu diria que já é uma tendência de consumo (…) eu acho que tá crescendo, sim, mas ainda está engatinhando (…) Acho que tá crescendo bastante, sim, mas o que eu observo é que ainda está muito mais dentro das marcas e da academia, do que dos consumidores.”*

Os fatores externos relacionados às categorias Social e Ambiental não são identificados pela entrevistada como fatores motivadores pois já são inerentes à operação da empresa. Questionada se as questões sociais e ambientais foram motivadores para a implementação da Economia Circular, a entrevistada respondeu:

*“tudo isso é inerente, a gente vem trabalhando desde o início (…) desde o início a gente já buscou matérias primas e processos mais sustentáveis, essa questão do respeito às pessoas (…) então acho que para nós isso já é... não foi depois da Economia Circular, veio antes”.*

Na próxima seção serão discutidos os achados do estudo e temas importantes que emergiram dos resultados.

## **5. Discussão**

A pesquisa buscou identificar os motivadores para implementação da Economia Circular por uma empresa nascida sustentável, por meio de um estudo de caso único de empresa do setor da moda. Foram identificados motivadores internos e externos já descritos pela literatura. No caso estudado, há prevalência de motivadores internos que levaram a empresa à implementação da Economia Circular.

A maioria dos fatores de motivação internos descritos pela literatura foram identificados na presente pesquisa, exceto dois: lucratividade e tecnologia disponível. Assim, os resultados sugerem que, no caso estudado, os fatores internos são em maior número e podem ser mais proeminentes do que os fatores externos.

Os fatores externos apresentaram menor alinhamento com as categorias e fatores propostos (Quadro 1): dos 12 fatores listados, apenas um, Regulações e Leis, foi indicado como fator motivador. A cadeia de suprimentos, descrita pela literatura como motivador, foi identificada como barreira. Esse resultado pode ser analisado à luz do modelo de negócio dominante na indústria da moda, baseado no *fast fashion*, cuja produção requer tempos de produção curtos, rapidez, altos volumes e baixo custo (Koszevska, 2018; Kozłowski, Searcy, & Bardeckir, 2015). Assim, a tecnologia produtiva e as práticas vigentes na cadeia está relacionada a esse tipo de demanda, com maquinário e processos que buscam produzir grandes quantidades a baixos custos (Kozłowski, Searcy, & Bardeckir, 2016; Lueg, Pedersen, & Clemmensen, 2013). Para a implementação de práticas circulares na indústria da moda, é

necessária uma mudança na estrutura de tecnologia e na cadeia de suprimentos como um todo para que seja possível a produção em menor escala e com maior valor agregado. Essa modificação, porém, demanda mudança no modelo de negócios da indústria e alterações profundas de estrutura da cadeia produtiva e dos hábitos de consumo (Gwozdz, Nielsen, & Müller, 2017).

A influência da rede não foi identificada como motivador no caso estudado. Novamente, pode-se supor que o modelo de negócio vigente, somado à concentração da indústria em competidores globais (Lueg et al., 2013) diminuam ou neutralizem a influência da rede.

O público consumidor ganha maior protagonismo na Economia Circular devido aos ciclos fechados e às práticas de reciclagem, remanufatura e manutenção (Camacho-Otero et al., 2018). Porém, na área da moda a pressão exercida pelo mercado consumidor foi identificada de forma fraca, ainda como uma tendência de comportamento, não sendo classificada como motivador para implementação de práticas circulares.

Os fatores externos relacionados nas categorias Social e Ambiental não foram identificados como fatores motivadores, por já serem intrínsecos à operação da empresa. Os estudos disponíveis sobre o tema que serviram de base para as categorias e fatores da pesquisa buscaram verificar os fatores motivadores para empresas já estabelecida que pretendem implementar Economia Circular. Assim, os resultados da presente pesquisa sugerem que, no contexto de empresas nascidas sustentáveis, a preocupação com questões sociais e ambientais são óbvias e motivam não a implementação de práticas circulares, mas a existência da empresa. Sendo a Economia Circular uma estratégia de sustentabilidade (Geissdoerfer et al., 2017; Murray et al., 2017), os motivadores ligados ao meio ambiente e sociedade são a base das empresas nascidas sustentáveis (Boyd et al., 2009), sem os quais elas não existem.

Relacionando os dados com o quadro teórico proposto no referencial teórico (Quadro 1), os motivadores para implementação da Economia Circular por uma empresa nascida sustentável identificados na pesquisa estão relacionados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Motivadores identificados na pesquisa**

Tipo	Categoria	Motivadores	
Internos	Negócio	Estratégias de mercado	
		Organizacional	Princípios do negócio
			Comprometimento da alta gestão e staff
	Operacional	Conhecimento (know-how)	
		Processo produtivo	
		Produto/serviço	
Externos	Fatores Técnicos	Inovação	
	Governo e indústria	Regulação e leis	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à caracterização da empresa como nascida sustentável, foram identificadas as principais características descritas pela literatura: alinhamento dos princípios e valor com sustentabilidade e preocupação social (Boyd et al., 2009); inovação (Isaak, 2016; Todeschini et al., 2017), pioneirismo (Klewitz & Hansen, 2014); operação em ambiente de incertezas e riscos (Mrkajic et al., 2019); empreendedores ligados à academia e com conhecimento profundo sobre o tema (Demirel et al., 2017; Schaltegger & Wagner, 2011); dificuldade de equilíbrio entre metas ambientais e lucratividade (Hahn et al., 2018; Hall et al., 2010). A inovação como fator de motivação alinha-se com o sugerido por Klewitz e Hansen (2014), de que as empresas nascidas sustentáveis são pioneiras na aplicação de tecnologias novas em suas áreas, com maior propensão a inovações disruptivas e radicais. De acordo com Todeschini et al. (2017), são empresas cuja base está na inovação, como parte de seu modelo de negócio.

Por fim, uma questão importante surgida não apontada pelas pesquisas anteriores é a dificuldade em operar seu modelo de negócio circular na lógica dominante do sistema linear. Tanto a cadeia de suprimentos como os consumidores têm padrões de produção e compra, respectivamente, lineares. Assim, a modelos de negócio nascidos sustentáveis na indústria da moda terão como desafio educar o consumidor em relação ao valor de seu produto e transmitir à cadeia os valores e princípios ambientais e sociais. Os demais *stakeholders* também necessitam ser envolvidos no processo, pelas características do sistema circular (Geissdoerfer et al., 2017). A interação com empresas já estabelecidas pode ser um caminho interessante para impulsionar esse movimento, como sugere Todeschini et al. (2017), assim como medidas educativas e políticas públicas de incentivo à adoção de práticas circulares.

## **6. Conclusões, implicações acadêmicas e gerenciais, limitações**

A pesquisa identificou os motivadores para implementação da Economia Circular por uma empresa nascida sustentável na área da moda. Com base nos dados expostos, os principais achados revelam que, em relação aos motivadores internos, houve alinhamento com a teoria já existente; em relação aos motivadores externos, os resultados sugerem que as empresas nascidas sustentáveis podem ser influenciadas por fatores diferentes do que os descritos pela literatura. Assim, sugere-se que pode haver diferença entre os motivadores para implementação de Economia Circular por empresas nascidas sustentáveis e por empresas incumbentes. Os achados da presente pesquisa são ricos em sua contribuição com a construção da teoria acerca de Economia Circular, motivadores para sua implementação e sobre empresas nascidas sustentáveis. Também fornecem subsídios para políticas governamentais e setoriais de incentivo à implementação de práticas circulares.

Devido ao seu desenho exploratório e de estudo de caso único, a pesquisa não permite generalizações, sendo sugerida a replicação com um maior número de empresas e realização de pesquisa de caráter quantitativo com empresas nascidas sustentáveis e empresas incumbentes, para comparação. Considerando que há diferença entre empresas que decidem por práticas sustentáveis e empresas já nascidas sustentáveis, pode-se questionar se os motivadores de implementação da Economia Circular para ambas empresas também são diferentes.

Também é sugerida a realização de pesquisa em outro contexto: talvez os resultados sejam diferentes em países em que o conhecimento sobre Economia Circular seja mais consolidado e que haja efetivas políticas públicas de regulação de sua implementação, tais como União Europeia e China. De acordo com Sehnem, Campos, Julkovski, Cazella (2019), os negócios brasileiros tendem a replicar práticas adotadas em outros países, mas adaptadas ao contexto local. O porte da empresa objeto de estudo (pequeno porte) também pode caracterizar motivadores específicos para esse tipo de empresa.

Como estudos futuros, sugere-se aprofundamento dos estudos acerca de Economia Circular na indústria da moda, em especial considerando sua organização em cadeias globais, com concorrentes de grande porte que imprimem a lógica e a tecnologia dominante do negócio. A questão da importância e papel da rede é um ponto importante de estudo futuro: entender o papel da rede pode auxiliar no suporte da operação das empresas de moda sustentável. Pesquisas sobre modelos inovadores de negócio orientados para sustentabilidade podem auxiliar a entender o fenômeno das empresas nascidas sustentáveis.

## **Referências**

Agyemang, M., Kusi-sarpong, S., & Mani, V. (2018). Drivers and barriers to circular

- economy implementation : An explorative study in Pakistan ' s automobile industry. *Management Decision*, 57(4), 971–994. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1178>
- Armstrong, C. M., Niinimäki, K., Kujala, S., Karell, E., & Lang, C. (2015). Sustainable product-service systems for clothing: Exploring consumer perceptions of consumption alternatives in Finland. *Journal of Cleaner Production*, 97, 30–39. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.046>
- Borrello, M., Caracciolo, F., Lombardi, A., Pascucci, S., & Cembalo, L. (2017). Consumers' perspective on circular economy strategy for reducing food waste. *Sustainability (Switzerland)*, 9(1). <https://doi.org/10.3390/su9010141>
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D. E., & Welch, M. D. (2009). *Hybrid Organizations: new business models for environmental leadership*. Taylor & Francis.
- Camacho-Otero, J., Boks, C., & Pettersen, I. N. (2018). Consumption in the circular economy: A literature review. *Sustainability*, 10(8). <https://doi.org/10.3390/su10082758>
- De los Rios, I. C., & Charnley, F. J. S. (2017). Skills and capabilities for a sustainable and circular economy: The changing role of design. *Journal of Cleaner Production*, 160(September), 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.130>
- Demirel, P., Li, Q. C., Rentocchini, F., & Tamvada, J. P. (2017). Born to be green: new insights into the economics and management of green entrepreneurship. *Small Business Economics*, 52, 759–771. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9933-z>
- Fletcher, K. (2010). Slow Fashion: An Invitation for Systems Change. *Fashion Practice The Journal of Design Creative Process & the Fashion Industr*, 2(2), 259–266. <https://doi.org/10.2752/175693810X12774625387594>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Jan, E. (2017). The Circular Economy e A new sustainability paradigm ? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11–32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
- Global Fashion Agenda. (2018). *Signatories' Targets June 2018 - 2020 Circular Fashion System Commitment*.
- Govindan, K., & Hasanagic, M. (2018). A systematic review on drivers , barriers , and practices towards circular economy : a supply chain perspective. *International Journal of Production Research*, 7543, 1–34. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402141>
- Gwozdz, W., Nielsen, K. S., & Müller, T. (2017). An environmental perspective on clothing consumption: Consumer segments and their behavioral patterns. *Sustainability*, 9(5). <https://doi.org/10.3390/su9050762>
- Hahn, R., Spieth, P., & Ince, I. (2018). Business model design in sustainable entrepreneurship.pdf. *Journal of Cleaner Production*, 176, 439–451.
- Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.002>
- Isaak, R. (2016). The Making of the Ecopreneur. In *Making Ecopreneurs* (pp. 63–78). Routledge.
- Jesus, A. de, & Mendonça, S. (2018). Lost in Transition? Drivers and Barriers in the Eco-innovation Road to the Circular Economy. *Ecological Economics*, (145), 75–89.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127(September), 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57–75.

- <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
- Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular Economy: The Concept and its Limitations. *Ecological Economics*, *143*, 37–46.  
<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>
- Korhonen, J., Nuur, C., Feldmann, A., & Birkie, S. E. (2018). Circular economy as an essentially contested concept. *Journal of Cleaner Production*, *175*, 544–552.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.111>
- Koszevska, M. (2018). Circular Economy — Challenges for the Textile and Clothing Industry. *Autex Research Journal*, *18*(4), 337–347. <https://doi.org/10.1515/aut-2018-0023>
- Kozłowski, A., Bardecki, M., & Searcy, C. (2012). Environmental Impacts in the Fashion Industry: a life cycle and stakeholder framework. *Journal of Corporate Citizenship*, *45*, 17–36. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2012.sp.00004>
- Kozłowski, A., Searcy, C., & Bardeckir, M. (2015). Corporate sustainability reporting in the apparel industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *64*(3), 377–397.
- Kozłowski, A., Searcy, C., & Bardeckir, M. (2016). Innovation for a Sustainable Fashion Industry : A Design Focused Approach Toward the Development of New Business Models. In *Green Fashion*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0245-8>
- Larson, A. L. (2000). Sustainable innovation through an entrepreneurship lens. *Business Strategy and the Environment*, *9*(5), 304–317. [https://doi.org/10.1002/1099-0836\(200009/10\)9:5<304::AID-BSE255>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-0836(200009/10)9:5<304::AID-BSE255>3.0.CO;2-O)
- Lueg, R., Pedersen, M. M., & Clemmensen, S. N. (2013). The Role of Corporate Sustainability in a Low-Cost Business Model – A Case Study in the Scandinavian Fashion Industry. *Business Strategy and the Environment*, *24*(5), 344–359.  
<https://doi.org/10.1002/bse.1825>
- Mathews, J. A., & Tan, H. (2011). Progress toward a circular economy in China: The drivers (and inhibitors) of eco-industrial initiative. *Journal of Industrial Ecology*, *15*(3), 435–457. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2011.00332.x>
- Mattos, C. A. De, Lourenço, T., & Albuquerque, M. De. (2018). Enabling Factors and Strategies for the Transition Toward a Circular Economy ( CE ). *Sustainability*, *10*(4628). <https://doi.org/10.3390/su10124628>
- Mrkajic, B., Murtinu, S., & Scalera, V. G. (2019). Is green the new gold ? Venture capital and green entrepreneurship. *Small Business Economics*, *52*, 929–950.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-017-9943-x>
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context. *Journal of Business Ethics*, *140*(3), 369–380. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>
- Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2018). Exploring the Relationship Between Business Model Innovation , Corporate Sustainability , and Organisational Values within the Fashion Industry. *Journal of Business Ethics*, *149*(2), 267–284.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3044-7>
- Pieroni, M. P. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, *215*, 198–216. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (2018). Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, *179*, 605–615.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>
- Ranta, V., Aarikka-Stenroos, L., Ritala, P., & Mäkinen, S. J. (2018). Exploring institutional drivers and barriers of the circular economy: A cross-regional comparison of China, the

- US, and Europe. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 70–82.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Sehnm, S., Campos, L. M. S., Julkovski, D. J., & Cazella, C. F. (2019). Circular business models : level of maturity. *Management Decision*, 57(4), 1043–1066. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0844>
- Sigglekow, N. J. (2007). Persuasion With Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24. Retrieved from 10.5465/AMJ.2007.24160882%5Cnhttp://cyber.usask.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=heh&AN=24160882&site=ehost-live
- Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759–770. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003>
- Tura, N., Hanski, J., Ahola, T., Stähle, M., & Piiparinen, S. (2019). Unlocking circular business : A framework of barriers and drivers. *Journal of Cleaner Production*, 212, 90–98. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.202>
- Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837–849. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.02.001>
- YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos. Catalogação na publicação: Mônica Ballejo Canto* (Vol. 2). Porto Alegre: Bookman. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>