

MODELOS DE NEGÓCIOS DENTRO DA ECONOMIA CIRCULAR: um estudo de caso na indústria da moda

1 INTRODUÇÃO

A escassez de recursos produtivos vem agindo como catalizador no ambiente organizacional, gerando mudanças na busca por um sistema mais sustentável para as cadeias de produção (WILLIAMS & HAYES, 2013). Dentre as alternativas para um sistema mais sustentável, os estudos acerca da Economia Circular (EC) vem ganhando destaque, esse modelo busca a circularidade dos recursos produtivos durante toda a cadeia de produção (MURRAY; SKENE; HAYNES, 2017). A busca por um sistema mais sustentável já pode ser sentido em diferentes setores da economia, como a indústria da moda, que desenvolve um olhar crítico sobre suas barreiras para a sustentabilidade, que permeia toda a cadeia de suprimento (DESORE & NARULA, 2018). Essa busca não atinge apenas as grandes empresas, pois as pequenas empresas também sentem a pressão pela sustentabilidade (TODESCHINI *et al.*, 2017).

Essa pressão vindo dos clientes ou das organizações não governamentais, assim como dos governos para ser mais sustentáveis, exige que as empresas pequenas e grandes desenvolvam intencionalmente novos modelo de negócios que busquem alcançar objetivos econômicos, sociais e ambientais (BOCKEN *et al.*, 2014). Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2019) propuseram seis padrões principais de modelos de negócio para a EC: 1) reparo e manutenção; 2) reutilização e redistribuição; 3) remodelação e remanufatura; 4) reciclagem; 5) em cascata e redirecionamento; 6) matéria-prima orgânica. Esses seis padrões podem ser compreendidos dentro de um sistema de valor. Esse sistema de valor é construído com base em 4 dimensões. A primeira dimensão define a “proposição de valor” que se refere ao valor que os produtos e os serviços têm a empresa para oferecer para os clientes. A segunda dimensão refere-se à “entrega de valor” que se relaciona com os consumidores alvos e como ocorre esse processo. A terceira dimensão refere-se à “criação de valor”, esse é um fator que se relaciona aos parceiros e aos stakeholders da empresa e ao processo de geração de valor. Por fim, a quarta dimensão foca na “captura de valor” que se relaciona com as receitas e as despesas da empresa (LÜDEKE-FREUND; GOLD; BOCKEN, 2019).

Tendo em vista esses modelos de negócios e sistema de valores dentro deles, foi realizado um estudo qualitativo, com 3 empresas da indústria da moda, no estado de São Paulo. Em que, houve a análise morfológica dos modelos de negócio, com o auxílio do software Nvivo10, nos propomos de analisar o sistema de valores dos modelos de negócios que são configurados para apoiar a Economia Circular com o objetivo de compreender como se estruturam as novas empresas na indústria moda, evidenciando as características em comum dos modelos analisados, com base nas 4 dimensões, proposição de valor, entrega de valor, criação de valor e captura de valor (LÜDEKE-FREUND; GOLD; BOCKEN, 2019), que compõem um modelo de negócio para uma Economia Circular dentro do setor têxtil no Brasil.

A justificativa para a realização dessa pesquisa está na compreensão do papel das pequenas empresas para a EC (REVOLUTION, 2018) em especial o modo como o sistema de valores suporta os novos modelos de negócio voltados para a EC, que estão surgindo no Brasil. No intuito de estruturação do trabalho, este está segmentado, em cinco partes: o problema de pesquisa e objetivo acompanhado do referencial teórico, em que foram discutidos sobre modelos de negócios e sistema de valor. Em seguida, ocorre a descrição dos procedimentos e respectivas justificativas quanto à estrutura de análise; acompanhado pela análise dos resultados; discussão; e considerações finais.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Um argumento absente é compreender por que as empresas, os clientes e os consumidores deveriam se engajar em um modelo de negócio para EC explicando, portanto, qual valor é gerado dentro do modelo de negócio para EC (LÜDEKE-FREUND; GOLD; BOCKEN, 2019). Ainda há pouco conhecimento sobre os desafios e as oportunidade para criar esse valor dentro de modelos de negócios de EC da indústria da moda (TODESCHINI *et al.*, 2017). Diante disso, nosso objetivo é comparar três modelos de negócio da indústria da moda de três pequenas empresas localizadas no estado de São Paulo à luz das quatro dimensões de valor dentro de um principal modelo de negócio para CE, a seguir “reutilização e redistribuição”. Isso é justificado porque como alegam Høgevold, Svensson, Padin, and Dos Santos (2016), a comparação de modelos de negócio permite desvendar similaridade e diferenças, embora sejam do mesmo setor.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Ellen MacArthur Foundation (2013), a economia circular pode ser entendida como uma economia industrial que busca repensar o processo produtivo, erradicando o desperdício, eliminando o uso de produtos tóxicos, sendo alimentado por energias renováveis, sendo, portanto, um modelo que é restaurador por intenção. Ademias, esse modelo produtivo requer uma mudança na dinâmica das organizações, demandando uma mudança desde os produtores até os distribuidores, que devem repensar seus processos a fim de incorporar sistemas de circulação de matérias eficientes e eficazes. Assim, a fundamentação teórica abordara como se estruturam os modelos de negócio, quais os modelos de negócio voltados para a EC e quais os impactos da indústria da moda para a sustentabilidade.

3.1 Modelos de Negócio e suas Dimensões de Valores

As organizações utilizam, explícita ou implicitamente, um modelo de negócios específico. Esses modelos atuam descrevendo como ocorre a estruturação ou arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor implantados na organização (TEECE, 2010). Sendo assim, os modelos de negócio são ferramentas geradas por componentes inter-relacionais que descrevem as organizações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Esses componentes inter-relacionais atuam como pilar de sustentação dos modelos, e guiam o valor que a organização desenvolve.

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) associam quatro pilares pré-estabelecidos aos nove blocos de construção do modelo de negócios, os pilares são: Produto, Interface do cliente, Gestão da infraestrutura, Aspectos financeiros. O primeiro pilar, Produto, está associado a proposição de valor, evidenciando que produtos e serviços a companhia oferta. A Interface do cliente, está associado aos consumidores alvo, aos canais de distribuição e ao relacionamento.

Gestão da infraestrutura é associada à configuração de valor, que descreve o arranjo de atividade e recursos; à competência principal, que descreve as competências necessárias para realizar o modelo de negócio; e a rede de parceiros. Por fim, os Aspectos financeiros se relacionam a estrutura de custos e ao modelo de receita. Os nove blocos de construção do modelo de negócio são utilizados para a formação do *Business Model Canvas*, que busca facilitar a compreensão da estruturação do modelo de negócio de forma resumida e compilada (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2019) utilizam outra estrutura no seu modelo de negócio, usando como dimensões principais a Proposição de Valor, a Entrega de Valor, a Criação de Valor e a Captura de Valor, essas dimensões se assemelham as propostas por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005). A similaridade se dá em relação a Proposição de Valor e ao pilar produto, em que os buscam identificar quais os produtos e serviços ofertados pela companhia. A Entrega de Valor se associa a Interface do Cliente, uma vez que as duas estruturas, buscam entender quais são os clientes da empresa e como ocorre o contato entre a companhia e o consumidor.

A Criação de Valor, proposta por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2019), se assemelha a Gestão da Infraestrutura, utilizada por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), uma vez que os dois investigam o papel dos parceiros na organização. A Captura de Valor se assemelha aos Aspectos financeiros, uma vez que os dois analisam as receitas e custos da companhia.

3.2 Modelo de Negócio para Economia Circular

Pieroni, Mcaloon e Pigosso (2019), apontam que é necessário a existência de sinergia entre os estudos para a sustentabilidade e para a EC. Assim, Boons e Lüdeke-Freund (2012) entendem os negócios sustentáveis como organizações que buscam a criação de valor adicional, devendo esse, ser entregue aos consumidores dessa organização, atendendo sempre aos aspectos sociais e ambientais. Essa percepção serve de base para a construção do ambiente necessário para o desenvolvimento da EC.

Além disso, a implementação de modelos de negócio para EC exige que ocorra a superação de diversas barreiras existentes, sendo elas, barreiras de fatores ambientais, econômicos, sociais, institucionais, tecnológicos e informacionais, da cadeia de suprimentos e organizacionais. Compreender como essas barreiras se relacionam ao contexto organizacional e que essas barreiras se mostram específicas para determinado agente se mostra uma estratégia eficiente para a implementação da EC (TURA *et al.*, 2018).

Assim, é necessário se compreender quais os princípios operacionais para o desenvolvimento da EC, a fim de facilitar a superação das barreiras existentes. Suárez-Eiroa *et al.* (2018) propõem sete princípios operacionais para o desenvolvimento da EC: Ajustar as entradas do sistema às taxas de regeneração; ajustar as saídas do sistema às taxas de absorção; fechar o sistema; manter o valor dos recursos dentro do sistema; reduzir o tamanho do sistema; projetar para CE; e educar para CE. Evidenciando, ainda, que projetar e educar são pilares centrais nos princípios operacionais, pois sem eles seria quase impossível atingir os objetivos da EC.

Esses princípios operacionais se relacionam com Bocken *et al.* (2014), que retrataram oito arquétipos que moldam os modelos de negócio principais para a EC, esse foram agrupados em três pilares principais, tecnológico, social e organizacional. O primeiro pilar é composto pelos seguintes arquétipos: maximizar materiais e eficiência energética, criar valores a partir de resíduos, substituir matérias primas não renováveis pelas renováveis. Já o segundo pilar se baseia nos seguintes arquétipos: incentivar a funcionalidade de um produto/serviço em vez da propriedade, adotar papel de responsabilidade, incentivar a suficiência. Por fim o terceiro, pilar organizacional, se segmenta em: reposicionar novos escopos para a sociedade/meio ambiente e desenvolver soluções de expansão.

Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2019) realizam uma análise da morfologia dos modelos de negócio e encontram aqueles que são construídos para a EC estabelecendo a existência de seis padrões principais nos modelos de negócio da economia circular, sendo eles: Reparo e

manutenção; Reutilização e redistribuição; Remodelação e remanufatura; Reciclagem; Em cascata e redirecionamento; Matéria-prima orgânica. A análise morfológica utilizada leva em conta quatro dimensões principais a Proposição de Valor, a Entrega de Valor, a Criação de Valor e a Captura de Valor.

O modelo de negócio típico, Reutilização e Redistribuição, tem como características, na sua Proposição de Valor, a utilização de produtos, componentes, materiais ou resíduos usados como insumos de produção e como serviço se destaca a gestão desses materiais. No que diz respeito a Entrega de Valor, esse modelo de negócio apresenta como consumidor alvo consumidores conscientes do custo e fornecedores C2C. Tendo como Processo de Entrega de Valor a conexão entre fornecedores e consumidores, a gestão desses resíduos e o fornecimento deles para a cadeia produtiva. Ademais, apresenta como Parceiros e Stakeholders, fabricantes, distribuidores fornecedores de serviço e coletores de resíduos. Além disso, o Processo de Criação de Valor ocorre por meio da revenda de resíduos produtivos, da combinação de capacidades e mantendo ou reparando produtos e componentes. Por fim, a Captura de valor se dá pelas Receita, que ocorre pelas entradas provenientes da venda desses produtos, tendo como Custo, o trabalho, o custo de reparo de componentes e o transporte/logística. Tendo como modelo de negócio símbolo os brechós (LÜDEKE-FREUND; GOLD; BOCKEN, 2019).

Ademais, compreender a relação entre a Proposição de Valor, relação entre os produtos e serviços ofertados, e a Rede de Valor, as formas de interagir com fornecedores e reorganizar as próprias atividades internas, se mostra fundamental pois pode revelar como a organização lida com os princípios da EC a partir de uma perspectiva de modelo de negócio, possuindo quatro formas principais de se lidar com os princípios da EC: Linear, Upstream Circular, Downstream Circular e completa Circular (URBINATI; CHIARONI; CHIESA, 2017).

3.3 Indústria da Moda

A implementação do modelo de EC atinge a indústria da moda com foco na cadeia de suprimentos, tendo como principal objetivo para tornar a indústria da moda circular realidade é necessário que todos os quatro tipos de resíduos na cadeia de suprimentos sejam tratados: recursos desperdiçados, capacidade desperdiçada, ciclos de vida desperdiçados, valores embutidos desperdiçados (ACCENTURE; H&M FOUNDATION, 2017).

Ademais, o papel das pequenas e médias empresas, nas questões relacionadas a sustentabilidade na indústria da moda, vem ganhando destaque, em que essas organizações se estrutura de forma a promover a circularidade, não tendo como foco principal o retorno financeiro, o que possibilita o desenvolvimento de outras formas de valor, como a capacidade dos negócios de capturar valor econômico, social e ambiental para uma gama mais ampla de partes interessadas (BALLIE; WOODS, 2015).

No Brasil, se mostra evidente a necessidade de uma transformação mais profunda na estruturação da indústria da moda, pois mesmo sendo um pilar fundamental para a economia nacional, esse setor vem passando por fortes adversidades, sendo uma das possíveis estratégias para a superação desses problemas a incorporação da EC como um princípio norteador, pois a EC tem a capacidade de mudar o perfil social do país, dissociando a atividade econômica do consumo de recursos finitos sem comprometer o desenvolvimento econômico (GALATTI; BARUQUE-RAMOS, 2019).

No entanto, a indústria da moda no Brasil se apresenta como uma indústria que não possui transparência em seus objetivos sociais e ambientais. Segundo Revolution (2018), ao

analisar 20 marcas brasileiras, constatou que a maioria dessas possuem baixa transparência em todos os cinco aspectos analisados: políticas e compromissos; governança; rastreabilidade; conhecer; comunicar e resolver; tópicos em destaque. Assim mesmo as marcas realizando projetos de caráter social e ambiental, esses projetos não vêm a público, impossibilitando que os consumidores escolham as marcas com base em características sustentáveis.

4 METODOLOGIA

Na perspectiva de Gil (2008), esse trabalho é realizado por meio de um múltiplo estudo de caso, que visam compreender os modelos de negócio voltados a sustentabilidade que estão emergindo no Brasil, para tal, realizou-se pesquisa de campo, em que ocorreu a coleta de dados por meio de entrevista com responsáveis de três empresas do setor têxtil brasileiro e, em um segundo momento, realizamos mais três entrevistas com as mesmas empresas. O intuito de duas fases de entrevistas se deveu ao fato de que na segunda fase se pode entrar em um maior aprofundamento sobre os modelos de negócio dentro da Economia Circular. Gerando um total 7h de entrevistas gravadas, sendo realizadas em 2019, sendo esses dados compilados gerando a Figura 1. Somando-se a isso, foi realizado uma coleta de dados secundários fornecidos pelas próprias organizações, em seus sites e redes sociais (Facebook e Instagram), com o intuito de complementar as falas provenientes das entrevistas.

4.1. Unidade de análise

A unidade de análise utilizada neste trabalho consiste na interpretação dos pilares dos modelos de negócios para Economia Circular, visando capturar as relações entre o campo prático e as características teóricas da Economia Circular. A análise do conteúdo (Figura 2) teve como objetivo identificar na fala dos entrevistados às dimensões dos modelos de negócios para Economia Circular assim apontados por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2019). Para isso foi usado o software “Nvivo10” que nos permitiu selecionar os trechos da fala dos entrevistados e dados contidos em suas redes sociais.

Empresa	Entrevistado	Duração	Modelo de negócio	Atividade
Empresa Alfa	Entrevistada 1	2h	Reutilização e Redistribuição	Plataforma física e online para venda de tecido, em grandes e pequenas quantidades.
Empresa Beta	Entrevistada 2	1h30	Reutilização e Redistribuição	Plataforma online para troca de roupa usada.
Empresa Ômega	Entrevistada 3	3h30	Reutilização e Redistribuição	Plataforma física que permite a recirculação de tecido entre os seus afiliados.

Figura 1. Característica das entrevistas e empresas analisadas.

Fonte: Autores (2020).

A primeira empresa analisada, Empresa Alfa, se define como uma startup com propósito sustentável, agindo como ponte entre a indústria têxtil e o consumidor final, tem como principal atividade operacional a segmentação e classificação de tecidos e acessórios que anteriormente estavam esquecidos e a distribuição de rolos de tecido não processado de indústrias têxteis,

fornecendo esse material principalmente para pequenas e médias empresas, sendo o site oficial da instituição. A empresa iniciou suas operações, nesse segmento, após a fundadora encerrar da sua indústria têxtil, neste momento havia um grande excedente de tecido não processado no seu estoque e, assim, realizou-se venda online desse material, segundo entrevista com a fundadora. A empresa atua em todo o território nacional, possuindo atualmente foco em uma economia consciente e sustentável, tendo como missão promoção da economia circular contribuindo para fechar o ciclo da moda. A visão de que através de um modelo replicável, é possível oferecer novo destino aos excedentes da economia linear. Tendo ainda como valores o 3R's (Reduzir, Reutilizar, Reciclar), o bem-estar socioambiental e o crescimento, sendo o site da companhia.

A segunda empresa, empresa Beta, surge como desdobramento de outra organização, que inicia as atividades no início do ano de 2018, a partir da percepção da sua fundadora acerca do desperdício existente na indústria da moda, em especial nas confecções, buscando conscientizar a população acerca do desperdício existente na indústria. O Empresa Beta tem início às suas atividades em dezembro de 2018 com a intenção de facilitar a troca de roupas entre pessoas, promovendo a recirculação de roupas usadas, sendo portanto uma ferramenta da moda circular, no formato de plataforma online sendo o primeiro no Brasil, esse modelo de negócio utiliza-se da prática cotidiana da economia colaborativa, para desenvolver a moda circular, o consumo consciente e a sustentabilidade.

A terceira e última empresa, empresa Ômega, atua de forma semelhante a primeira, promovendo a recirculação de tecido no mercado, no entanto se diferencia pelo público alvo e pelo tipo de tecido. A empresa surge por meio de um processo de experimentação e conscientização da fundadora que atuava no ramo de figurinos e notou a existência de um grande excedente de matéria prima em seu ateliê. Ao perceber isso a fundadora realiza uma festa com a intenção de vender seu excedente, o evento realiza o êxito e motiva a fundadora a iniciar o negócio. Assim, a Empresa Ômega busca estender o ciclo de vida dos materiais, com a ajuda de pessoas que podem depositar seus tecidos e assim recolocá-los no mercado, tendo como filosofia a transformação de atores da cadeia têxtil em usuários ativos, impulsionando um ciclo sustentável, com reflexos sociais, econômicos e ambientais.

4.2. Descrição dos dados observados

Os dados primários, como descrito anteriormente, foram coletados por meio das entrevistas, e os dados secundários foram obtidos da internet provenientes das páginas oficiais das empresas e de suas redes sociais, Facebook e Instagram. Ambos os dados foram processados com o auxílio do software “Nvivo10” que teve papel de codificar e segmentar as informações relevantes para a elaboração do presente artigo, pois o software gera um rigor metodológico adicional.

No intuito de facilitar a compreensão dos dados analisados foram criados 8 arquivos que englobam todas as sub dimensões dos modelos de negócio proposto por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2019), gerando arquivos que podem ser ocupados por evidências presentes em todo o banco de dados. Para realizar a codificação com o “NVivo 10” foram estabelecidas palavras-chave que englobam conceitos abordados no referencial teórico do presente artigo, como a palavra receita que representa um dos conceitos da captura de valor, sendo realizada a busca dessas palavras chaves no banco de dados. Ao se observar fragmentos textuais ou verbais que colaboram para a construção do modelo de negócios, ocorre a seleção deles gerando os códigos, enumerados na quarta coluna. A Figura 2 descreve a distribuição das fontes de estudo com a codificação, sendo utilizada para analisar os resultados apresentados na seção 4.

Empresa	Fonte de Dados	Número de arquivos no NVivo	Número de códigos no NVivo
Empresa Alfa	Entrevista	8	14
	Website	3	4
	Redes Sociais	5	9
Empresa Beta	Entrevista	8	16
	Website	5	11
	Redes Sociais	4	4
Empresa Ômega	Entrevista	8	26
	Websites	5	13
	Redes Sociais	4	9

Figura 2. Descrição da base de dados

Fonte: Autores (2020).

Por exemplo, o site da empresa Alfa disponibiliza a seguinte informação “Catalogamos, separamos e classificamos tecidos e acessórios que anteriormente estavam esquecidos e não sendo utilizados e os colocamos no processo de compra x venda novamente através do nosso e-commerce” essa afirmativa pode ser correlacionada ao Processo de Criação de Valor, assim esse segmento é codificado no arquivo Processo de Criação de Valor e posteriormente é classificado o processo em si. Outro exemplo, está na fala da Entrevistada 3, em que ela afirma “é o primeiro banco para troca de roupas e acessórios online do Brasil e o único que usa créditos como moeda de troca, pois assim, é possível pegar peças de qualquer outro trocador”, esse segmento de fala indica uma possível Processo de Entrega de Valor, sendo assim esse trecho de fala é codificado no arquivo Processo de Entrega de Valor e em posterior é classificado com base nos tipo de processo.

5. RESULTADOS

Os resultados dessa pesquisa foram obtidos após uma análise morfológica dos modelos de negócio, a fim de se classificar os negócios com base nos seis padrões principais de modelo de negócio da economia circular a luz da teoria de Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2019).

5.1. Empresa Alfa

A Proposição de Valor da Empresa Alfa pode ser entendida como o fornecimento de tecidos e matérias têxteis não processados em que a empresa fornece essa sobra de produção a outras empresas, já em relação aos serviços que essa companhia realiza é possível destacar dois o de Gestão dos Resíduos, já que a companhia realiza o gerenciamento desses materiais deslocando do produtor de resíduos até o consumidor, e do de Facilitar a Colaboração, em que o papel da companhia é promover a colaboração e entre companhias a fim de minimizar o

descarte de produtos que ainda podem ser utilizados, gerando uma cooperação entre empresas distintas.

A Entrega de Valor pode ser dividida em dois eixos o primeiro tem relação com os Consumidores Alvo, no caso da Empresa Alfa, essa apresenta os Consumidores B2B como alvo, uma vez que ocorre a redistribuição de recursos produtivos entre empresas, normalmente saindo de grandes companhias e indo a pequenas companhias que utilizam o excedente de recursos produtivos. O segundo eixo tem relação com o Processo de Entrega de Valor, no caso da companhia, o seu principal processo é o de Conectar Fornecedores e Consumidores, esse processo ocorre por meio da plataforma online que a companhia disponibiliza, que funciona como um E-commerce, possibilitando a interação entre os consumidores e fornecedores.

Modelo de negócio	Dimensões	Sub dimensões	Evidências
Proposição de valor	Produtos	Produtos usados, materiais, componentes ou resíduos como inputs na produção	“a gente não pega ele [o tecido] cortado ainda tá no rolo inteiro, então são excedentes da produção”
	Serviços	Gestão de resíduos Facilitar a colaboração	“e a gente pega [o resíduo] de umas empresas um pouco maiores” “a gente é um E-commerce, que faz a venda de matéria prima originária de outras empresas”
Entrega de Valor	Consumidores alvo	Consumidores B2B	“quem compra são as marcas menores quem tá comprando hoje”
	Processo de Entrega de Valor	Conectando fornecedores e consumidores Fornecer produtos, componentes, materiais ou resíduos usados	“Então a gente criar software que fosse Marketplace, que conseguisse conectar os pontos”
Criação de Valor	Parceiros Stakeholders e	Fornecedores Fabricantes Varejistas	“a gente fez parceria com a Farm, Tacia Abreu, com outras confecções que tinham muito volume”
	Processo de Criação de Valor	Revendendo produtos, componentes, materiais ou resíduos usados	“Catalogamos, separamos e classificamos tecidos e acessórios que anteriormente estavam esquecidos e não sendo utilizados e os colocamos no processo de compra e venda novamente”
Captura de Valor	Receitas	Receitas adicionais de produtos	Venda do produto online
	Custos	Transporte e logística	Galpão logístico para distribuição

Figura 3. Modelo de negócio empresa Alfa

Fonte: Autores (2020).

A Criação de Valor conta com os Parceiros e Stakeholders, que no caso da companhia são Fornecedores, Varejista e Fabricantes, esses três componentes podem ser exemplificados na figura da Farm, companhia que realiza tanto a fabricação de suas peças quanto a venda ao consumidor final, sendo um dos principais parceiros da Empresa Alfa. O Processo de Criação de Valor tem como elemento principal o de Revender produtos, componentes, materiais ou resíduos usados, em que a companhia seleciona e cataloga os matérias que não estavam mais sendo utilizados por uma indústria têxtil e coloca esses materiais novamente no setor produtivo por meio da venda desses produtos a outras empresas.

Por fim, a Captura de Valor apresenta como principal Receita a proveniente a venda dos produtos, em que a companhia vende os produtos por um valor superior ao que compra. Já o principal Custos é o de Transporte e Logística, pois a companhia necessita de um galpão

logístico para a distribuição e armazenagem dos materiais que está comercializando, essas informações podem ser observadas na Figura 3.

5.2. Empresa Beta

A Empresa Beta tem como Proposição de Valor tanto Produtos como Serviços, sendo o primeiro as peças de roupas ainda utilizáveis, que podem ser trocadas por outras peças. O segundo se apresenta de duas formas a de Educação do Consumidor, em que a companhia almeja levar o pensamento sustentável de reutilização e troca em contra partida a do descarte de produtos aos seus consumidores, e a de Facilitar a Colaboração, onde a companhia atua como mecanismo de troca entre os produtos facilitando o encontro de pessoas interessadas em realizar essa operação.

A Entrega de Valor apresenta como Consumidores Alvos os Consumidores Conscientes do Custo, uma vez que para realizar a troca os custos são inferiores ao de comprar um produto novo. O Processo de Entrega de Valor pode ser entendido como o de Conectar Fornecedores e Consumidores, agindo como ferramenta de encontro entre as pessoas interessadas em realizar as trocas, e o de Fornecer produtos, componentes, materiais ou resíduos usados, onde todos os produtos ofertados na plataforma já foram utilizados e seria descartados ou acumulados e não utilizados pelos donos.

Modelo de negócio	Dimensões	Sub-dimensões	Evidências
Proposição de valor	Produtos	Produtos reutilizáveis ou recicláveis	“A gente trabalha com sobras que seriam descartáveis”
	Serviços	Educação do consumidor a Facilitar a colaboração	“A gente leva essa conscientização através da a transformação da roupa” “é o primeiro banco para troca de roupas e acessórios online do Brasil”
Entrega de Valor	Consumidores alvo	Consumidores conscientes do custo	“eles levam sua roupa que não usavam mais que tinha no guarda roupa para trocar”
	Processo de Entrega de Valor	Conectando fornecedores e consumidores a Fornecer produtos, componentes, materiais ou resíduos usados	“é o primeiro banco para troca de roupas e acessórios online do Brasil e o único que usa créditos como moeda de troca, pois assim, é possível pegar peças de qualquer outro trocador”
Criação de Valor	Parceiros Stakeholders e	Fornecedores	“A Mescla do Rio de Janeiro, uma marca sustentável de roupa masculina, vai doar para nós a roupa que eles não vendem mais”
	Processo de Criação de Valor	Upgrading ou Retirando ou Upcycling de produtos, componentes, materiais, resíduos	“A gente leva essa conscientização através da customização do upcycling, ou seja, a transformação de roupa”
Captura de Valor	Receitas	Pagamento por funções ou resultados	“A gente cobra somente o cadastro que é de R\$39,00 para manutenção do site, não cobramos a transação”
	Custos	Trabalho	Possui uma equipe de curadores

Figura 4. Modelo de negócio empresa Beta

Fonte: Autores (2020).

A Criação de Valor da empresa tem como principal Parceiro e Stakeholder os Fornecedores, que são os responsáveis por fornecer as peças que serão trocadas e reutilizadas. O Processo de Criação de Valor ocorre de duas formas, a primeira tem relação com o papel da Empresa Beta de conscientizar os consumidores acerca da sustentabilidade, em que ocorre o *Upgrading* ou *Upcycling* de produtos, componentes, materiais, resíduos, a segunda ocorre por meio da reinserção desses vestuários, por meio da recapturando produtos, componentes, materiais, resíduos.

Por fim, a Captura de Valor apresenta como Receita o Pagamento por funções ou resultados, já que para realizar a troca o usuário deve se cadastrar e pagar uma taxa única que permite a troca dos produtos. O principal Custo é o trabalho em que a companhia precisa contar com uma equipe de curadoria para selecionar as peças que podem de fato ser trocadas evitando que peças inutilizáveis entrem no site, essas informações podem ser observadas na Figura 4.

5.3. Empresa Ômega

A última empresa analisada, a Empresa Ômega, apresenta como Proposição de Valor, Produtos usados, materiais, componentes ou resíduos como inputs na produção, sendo esses resíduos da produção de vestuários que ainda podem ser utilizados. Já os Serviços se apresentam de duas formas, a Gestão de resíduos, onde a empresa se propõe a recircular tecidos, gerindo assim esses resíduos, e Facilitando a Colaboração, uma vez que permite a distribuição entre organizações distintas.

Modelo de negócio	Dimensões	Sub dimensões	Evidências
Proposição de valor	Produtos	Produtos usados, materiais, componentes ou resíduos como inputs na produção	“Sobras de suas criações que ganham a chance de serem usadas novamente”
	Serviços	Gestão de resíduos de Facilitar a colaboração	“Nós nos definimos como sistema de circulação de tecido de reuso” “recolocando este material [sobras de produção] no mercado através de um sistema misto de troca e venda”
Entrega de Valor	Consumidores alvo	Consumidores conscientes do custo Consumidores verdes	“As pessoas me questionam preço por exemplo, acham que deveria categorizar os preços para ganhar mais, mas isso faria que eu saia do mercado justo de valores que eu acredito “ “Às vezes as pessoas vêm com a ideia da sustentabilidade e levam qualidade e preço então a gente tem essa relação desde o começo”
	Processo de Entrega de Valor	Conectando fornecedores e consumidores Fornecer produtos, componentes, materiais ou resíduos usados	“recolocando este material [sobras de produção] no mercado através de um sistema misto de troca e venda”
Criação de Valor	Parceiros e Stakeholders	Fabricantes Fornecedores	“Temos outro parceiro que é a Focus têxtil que é uma importadora e tem um Instituto que é assistencialista”
	Processo de Criação de Valor	Revendendo produtos, componentes, materiais ou resíduos usados Retirando ou recapturando produtos, componentes, materiais, resíduos	“De cada estampa, eu corto para colocar à disposição dos correntistas e uma parte é para vendas”
Captura de Valor	Receitas	Receitas adicionais de produtos Pagamento por funções ou resultados	“[cobramos] 3 quilos como uma taxa para girar aqui dentro”

	Custos	Transporte e logística	Existência de lojas físicas com estoque
--	--------	------------------------	---

Figura 5. Modelo de negócio empresa Ômega

Fonte: Autores (2020).

A Entrega de Valor, apresenta dois tipos de Consumidores Alvos, os Consumidores Conscientes dos Custos, uma vez que os produtos disponibilizados pela Empresa Ômega têm um valor inferior ao dos fornecedores tradicionais, e os Consumidores verdes, que buscam a marca pelo ideal ecológico que a empresa transmite.

A Criação de Valor da companhia apresenta como principal Parceiro, os Fabricantes, que disponibilizam seus excessos produtivos e consomem os produtos da Empresa Ômega, atuando, assim, também, como Fornecedores, tendo papel fundamental para o funcionamento do modelo de negócio. O Processo de Criação de Valor ocorre por meio da Revenda de produtos, componentes, materiais ou resíduos usados e, também, por meio da Recaptura de produtos, componentes, materiais, resíduos, já que ocorre a troca de mercadoria entre os correntistas da empresa como também a venda desses materiais para terceiros.

Por fim, a Captura de Valor apresenta como Receita tanto a Receita adicional pela venda do produto quanto o Pagamento por funções ou resultados, já que os não correntista pagam para ter acesso aos produtos e os correntistas pagam uma taxa para realizar o depósito dos materiais. O principal Custo pode ser entendido como o de Transporte e logística, já que a empresa utiliza lojas físicas que precisam de um estoque também físico no local, essas informações podem ser observadas na Figura 5.

6. DISCUSSÃO

Ao se observar os modelos de negócio das empresas é possível perceber diversas similaridades e diferenças entre elas, essas relações podem ser observadas na Figura 6. Em primeiro lugar, observando a Proposição de Valor das três empresas é possível perceber que a Empresa Alfa e Ômega apresentam as mesmas estruturas tanto nos Produtos, disponibilizando sobras de produção para as empresas, quanto nos Serviços, promovendo a gestão dessas sobras e facilitando a colaboração entre os clientes que entram em contato com a empresa. Esse resultado é corroborado por Mora, Rocamora e Volanté (2014) que alegam que a colaboração entre clientes facilita a inclusão social das pessoas menos favorecidas. De fato, o modelo de negócio da empresa Ômega promove a inclusão social com seus clientes menos favorecidos quando entram na loja para escolher a sobra de tecido para uma coleção. Já a Empresa Beta apresenta apenas uma similaridade com as outras 2 empresas, a similaridade essa encontrada nos seus Serviços, que busca facilitar a colaboração entre os clientes.

Ao se comparar as Entregas de Valor das empresas é possível observar mais diferenças e similaridades entre as empresas. Ao se observar os consumidores alvo é possível perceber que apenas a empresa Beta e Ômega tem similaridades, uma vez que o foco da empresa Alfa são outras empresas, e as Empresas Beta e Ômega focam no valor da sobra. Já no Processo de Entrega de Valor é possível destacar que as três empresas buscam conectar os fornecedores e consumidores e as três fornecem produtos, componentes, materiais ou sobra de tecido. De fato, A Entrega de Valor requer uma abordagem integrada que vá além de apenas iniciativas de ecoeficiência (BOCKEN *et al.*, 2014).

A Criação de Valor das empresas apresenta proximidade das 3 empresas, quanto aos Parceiros e Stakeholder, uma vez que todos apresentam os fornecedores como parceiros importantes para a operação. Isso traz a criação de valor compartilhado que vai além do *trade-off* entre resultados econômicos e sociais/ambientais, trazendo benefícios para a sociedade como um todo (PORTER; KRAMER, 2011). Já no Processo de Criação de Valor, a empresa Ômega apresenta tanto similaridade com a empresa Alfa como com a empresa Beta, já que possui o processo de revenda, similar a empresa Alfa e possui o processo de recaptura similar a empresa Beta.

Por fim, a Captura da Valor, apresenta similaridades na Receita das companhias em que as empresas Alfa e Ômega apresentam receitas adicionais aos produtos e as empresas Beta e Ômega apresentam pagamento por função ou resultado. Esses resultados corroboram com os resultados do trabalho de Roos (2014), o autor alega que não é somente essencial a captura de valor, mas também o aumento da apropriação de valor por parte da empresa, ou seja remodelar o modelo de negócio para capturar esse valor. Tanto é que a Empresa Beta criou um modelo de negócio para inclusão social para os menos favorecidos, além da plataforma online para troca de vestuário. Ao se comparar os Custos se mostra evidente a proximidade da empresa Alfa e Ômega que possuem custos com transporte e logística, não apresentando similaridades com a empresa Beta que possui como principal custo o trabalho.

Modelo de negócio	Alfa	Beta	Ômega
	Sub dimensões	Sub dimensões	Sub dimensões
Proposição de valor	Produtos usados, materiais, componentes ou resíduos como inputs na produção	Produtos reutilizáveis ou recicláveis	Produtos usados, materiais, componentes ou resíduos como inputs na produção
	Gestão de resíduos Facilitar a colaboração	Educação do consumidor Facilitar a colaboração	Gestão de resíduos Facilitar a colaboração
Entrega de Valor	Consumidores B2B	Consumidores conscientes do custo Fornecer produtos, componentes, materiais ou resíduos usados	Consumidores conscientes do custo Consumidores verdes
	Conectando fornecedores e consumidores	Conectando fornecedores e consumidores Fornecer produtos, componentes, materiais ou resíduos usados	Conectando fornecedores e consumidores Fornecer produtos, componentes, materiais ou resíduos usados
Criação de Valor	Fornecedores Fabricantes Varejistas	Fornecedores	Fabricantes Fornecedores
	Revendendo produtos, componentes, materiais ou resíduos usados	<i>Upgrading</i> ou <i>Upcycling</i> de produtos, componentes, materiais, resíduos Retirando ou recapturando produtos, componentes, materiais, resíduos	Revendendo produtos, componentes, materiais ou resíduos usados Retirando ou recapturando produtos, componentes, materiais, resíduos

Captura de Valor	Receitas adicionais de produtos	Pagamento por funções ou resultados	Receitas adicionais de produtos	Pagamento por funções ou resultados
	Transporte e logística	Trabalho	Transporte e logística	

Figura 6. Comparação dos modelos

Fonte: Autores (2020).

Assim, se mostrar notório que a utilização dos arquétipos propostos por Lüdeke-Freund, Gold e Bocken (2019) na construção dos modelos de negócio das empresas analisadas facilita a comparação entre elas. No entanto é possível observar que o arquétipo de Reutilização e Redistribuição não é capaz de descrever todas as empresas que utilizam esse modelo de negócio, em que as empresas analisadas possuem diversas similaridades com esse arquétipo, mas, também, possuem diversas diferenças, características únicas, como por exemplo a empresa Beta que utiliza Produtos reutilizáveis ou recicláveis como Proposição de Valor, fato esse já esperado uma vez que Osterwalder e Pigneur (2010) apontam para a unicidade dos modelos de negócio.

A comparação dos modelos de negócio possibilita a análise desses modelos com base na visão de oito arquétipos, proposto por Bocken *et al.* (2014), em que essas empresas apresentam dois dos três arquétipos tecnológicos, maximizar materiais e eficiência energética e criar valores a partir de sobra de tecido, uma vez todas as empresas utilizam produtos reutilizáveis ou resíduos como Proposição de Valor, maximizando a utilização desses materiais e criando valor a partir de produtos que seriam descartados. Dos arquétipos do segundo pilar, pilar social, apenas um pode ser observado, adotar papel de responsabilidade, uma vez que todas as empresas buscam facilitar a colaboração, conectando fornecedores e consumidores, revendo produtos ou recapturando componentes. Por fim, o último pilar, pilar organizacional, o arquétipo “reposicionar novos escopos para a sociedade/meio ambiente” pode ser percebido na Criação de Valor uma vez que as empresas promovem a desaceleração da produção, apresentando ainda o arquétipo “desenvolver soluções de expansão”, uma vez que esses modelos possuem um baixo custo de manutenção e podem conectar mais parceiros e Stakeholder com mais consumidores.

Com base nessas informações levantadas é possível perceber que essas organizações não conseguem fornecer o fechamento total da cadeia produtivas, mas possuem um papel fundamental para a construção da EC, podendo caracterizar essas empresas como de *Downstream Circular* (URBINATI; CHIARONI; CHIESA, 2017), uma vez que as empresas promovem a circularidade de resíduos e produtos reutilizáveis, mas não possibilitam a substituição de matérias primas tradicionais para renováveis. Essas características reforçam a percepção de Ballie e Woods (2015), em que as empresas observadas promovem uma circularidade de materiais e possibilitam o surgimento de outras formas de valor.

7. Conclusão

A EC busca repensar o processo produtivo, minimizando os impactos gerados pela produção no meio ambiente. A implementação desse modelo produtivo requer uma mudança na dinâmica das organizações, mudanças que atingem todos os agentes envolvidos nas transformações e consumo de bens, o que requer uma modificação seus processos a fim de incorporar sistemas de circulação de matérias eficientes e eficazes.

Assim, essa pesquisa teve como objetivo analisar e comparar três modelos de negócio da indústria da moda em três pequenas empresas localizadas no estado de São Paulo à luz das quatro dimensões de valor dentro de um principal modelo de negócio para CE, a seguir “reutilização e redistribuição”. Concluímos que, os modelos de negócio analisados possuem forte relação com a EC, em que essas organizações promovem a circularidade de diversos produtos têxteis e facilitam a colaborações de empresas, sendo essas características fundamentais para o pleno desenvolvimento da EC, mas não são o suficiente para promover as mudanças necessária na cadeia produtiva da indústria da moda brasileira, uma vez que esses modelos não promovem a substituição de materiais apenas evitam o desperdício dos matérias já existentes.

Além disso, é possível perceber que as pequenas empresas podem colaborar de forma significativa para a EC, mesmo diante das dificuldades e barreiras existentes, como a falta de transparência e as pressões existentes dentro da indústria da moda. Fato esse que possibilita, a essas empresas, o crescimento organizacional, visto a demanda por organizações que desempenhem esse papel.

As limitações nessa pesquisa estão relacionadas a pequena quantidade de empresas analisadas e a falta de transparência existente nesse setor, em que a maioria das informações só foi observada por meio das entrevistas. Assim é interessante replicá-la em outras empresas que possuam outros modelos de negócio, para melhor avaliar as características em comum existentes dentro dessas organizações e como essas empresas se relacionam e desenvolvem a EC nesse setor.

8. Referências

ACCENTURE; H&M FOUNDATION. **Trend Report: Future of Sustainable Fashion**. [S. l.: s. n.]. Disponível em: https://www.accenture.com/t20170410T044051Z__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Consulting/Accenture-HM-Global-Change-Award-Report.pdf.

BALLIE, Jen; WOODS, Mel. Circular systems for unmaking waste Circular by Design: A model for engaging fashion / textile SME’s with strategies for designed reuse. **Unmaking Waste 2015 Conference Proceedings**, [S. l.], n. May, p. 488–522, 2015.

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

BOONS, Frank; LÜDEKE-FREUND, Florian. Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. forth, n. coming, p. 1–30, 2012.

DESORE, Anupriya; NARULA, Sapna A. An overview on corporate response towards sustainability issues in textile industry. **Environment, Development and Sustainability**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 1439–1459, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10668-017-9949-1>

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition Vol. 1**. United Kingdom: [s. n.], 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1162/108819806775545321>.

- GALATTI, Leticia Gabriela; BARUQUE-RAMOS, Julia. Brazilian potential for circular fashion through strengthening local production. **SN Applied Sciences**, [S. l.], v. 1, n. 11, p. 1–10, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s42452-019-1487-z>
- GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. ed. Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios) São Paulo (SP): [s. n.], 2008. *E-book*.
- HØGEVOLD, Nils M. *et al.* A comparison of sustainable business models between goods and service industries: Similarities and differences. **International Journal of Business Excellence**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 20–36, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2016.077616>
- 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.], v. 23, n. 1, p. 36–61, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jiec.12763>
- MORA, Emanuela; ROCAMORA, Agnès; VOLONTÉ, Paolo. On the issue of sustainability in fashion studies. **International Journal of Fashion Studies**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 139–147, 2014. Disponível em: https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1386/infs.1.2.139_1
- MURRAY, Alan; SKENE, Keith; HAYNES, Kathryn. The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 140, n. 3, p. 369–380, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Y. **Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers**. Amsterdam: Modderman Drukwerk, 2010. *E-book*.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, [S. l.], v. 15, 2005.
- PIERONI, Marina P.; MCALOONE, Tim; PIGOSSO, Daniela A. C. Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.01.036>
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, [S. l.], p. 1–13, 2011.
- REVOLUTION, Fashion. **Índice de Transparência da Moda Brasil**. [S. l.: s. n.].
- ROOS, Göran. Business Model Innovation to Create and Capture Resource Value in Future Circular Material Chains. **Resources**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 248–274, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/resources3010248>
- SUÁREZ-EIROA, Brais *et al.* Operational principles of Circular Economy for Sustainable Development: Linking theory and practice. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.271>
- TEECE, David J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- TODESCHINI, Bruna Villa *et al.* Innovative and sustainable business models in the fashion

industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. **Business Horizons**, [S. l.], v. 60, n. 6, p. 759–770, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003>

TURA, Nina *et al.* Unlocking circular business: a framework of barriers and drivers. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 62, n. 3, p. 231–249, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.202>

URBINATI, Andrea; CHIARONI, Davide; CHIESA, Vittorio. Towards a new taxonomy of circular economy business models. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.047>

WILLIAMS, Richard; HAYES, Janet. Literature review : seminal papers on ‘ Shared value ’. **Oxford Policy Management**, [S. l.], n. January, 2013.