

## **NÃO PRECISA SER NOVO, BASTA SER INCRÍVEL! Fatores contextuais e práticas gerenciais na criação de valor circular compartilhado no setor têxtil.**

**LUIS MATHEUS TAVARES SILVA**

**MÔNICA CAVALCANTI SÁ DE ABREU**

**DOMENICO CEGLIA**

### **Introdução**

O principal modelo de produção e consumo no setor têxtil é o fast fashion (CEGLIA, 2020). Esse modelo é bastante criticado por seu alto impacto em termos de poluição e exploração de recursos naturais em excesso (AMARAL et al., 2018). Uma possível alternativa é transacionar para uma Economia Circular (EC), definida como “Um sistema regenerativo em que a entrada e o desperdício de recursos, a emissão e o vazamento de energia são minimizados pela desaceleração, fechamento e estreitamento dos circuitos de material e energia” (GEISSDOERFER et al., 2017, p. 759).

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Nesse contexto, os brechós são vistos como uma alternativa para que sejam evitados os gastos de energia com reciclagem ou envio de roupas conservadas para aterros, sendo considerados “uma forma promissora de lidar com roupas usadas” (KIM; WOO; RAMKUMAR, 2021, p. 2). O presente trabalho questiona: como o modelo de negócio de um brechó atua para aumentar a circularidade da roupa? Para responder a isto, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: analisar como fatores contextuais à organização influenciam nas práticas gerenciais de um brechó para a formação de valor circular compartilhado.

### **Fundamentação Teórica**

Os aspectos gerais de um modelo de negócio circular (MNC) são amplamente explorados, contudo, poucos estudos são realizados com enfoque no sistema gerencial e os fatores internos e externos à organização que permitem a construção desse valor no negócio circular (Únal et al., 2019). Para analisar as práticas gerenciais, Únal et al. (2019) propõe um framework com a seguinte lógica: fatores contextuais, que podem ser internos ou externos, influenciam práticas gerenciais e estas, por sua vez, criam valor circular e transbordam em vários atores da sociedade.

### **Metodologia**

A pesquisa é considerada como qualitativa e explicativa, pois um brechó será utilizado como estudo de caso, já que se espera uma análise profunda de como o fenômeno social Economia Circular ocorre através do brechó e como o valor circular compartilhado é gerado e percebido. Foram realizadas 4 entrevistas, sendo uma com a empresária do brechó e três com fornecedoras/consumidoras. O software utilizado para realizar a análise de conteúdo foi o Atlas.ti versão 7. A partir da análise das entrevistas embasada na literatura foi possível aferir como o fenômeno ocorre.

### **Análise dos Resultados**

A orientação estratégica é o fator contextual que mais influencia práticas gerenciais e, conseqüentemente, no valor do MNC percebido pelas fornecedoras/consumidoras. Alguns dos valores percebidos são a curadoria de estilo e qualidade da peças seminovas, comunicação transparente com stakeholders, desapegar mais de uma vez com o mesmo brechó e embalagem feita a partir de resíduos têxteis de indústria. Estes retroalimentam o framework e impactam principalmente nos fatores contextuais de orientação estratégica, na forma de confirmar o modelo de negócio, e na competição com o fast fashion.

### **Conclusão**

Assim, é visto que o estudo de caso pode ser considerado um modelo de negócio circular, visto que mantém o valor do produto ao longo da cadeia já que ele desacelera o envio de peças de roupas em bom estado de conservação para aterros sanitários e promove um fluxo em que uma mesma pessoa pode adquirir uma peça de roupa com o brechó e desapegar posteriormente dessa peça para o mesmo brechó. Neste ensejo, o brechó consegue gerar valor monetário e não monetário não somente para si, mas para atores como fornecedoras/consumidoras e a costureira da embalagem.

### **Referências Bibliográficas**

GEISSDOERFER, Martin; SAVAGET, Paulo; BOCKEN, Nancy M.P.; HULTINK, Erik Jan. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? Journal Of Cleaner Production, [S.L.], v. 143, p. 757-768, fev. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048> ÚNAL, Enes; URBINATI, Andrea; CHIARONI, Davide; MANZINI, Raffaella. Value Creation in Circular Business Models: the case of a us small medium enterprise in the building sector. Resources, Conservation And Recycling, [S.L.], v. 146, p. 291-307, jul. 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.12.034>.

### **Palavras Chave**

Fatores contextuais e Práticas gerenciais, Criação de valor do negócio circular, Brechó

### **Agradecimento a órgão de fomento**

Agradeço à FUNCAP - CE pelo apoio monetário durante meu mestrado acadêmico.

# NÃO PRECISA SER NOVO, BASTA SER INCRÍVEL! Fatores contextuais e práticas gerenciais na criação de valor circular compartilhado no setor têxtil.

## 1. INTRODUÇÃO

O principal modelo de produção e consumo no setor têxtil é o *fast fashion* também conhecido como *business as usual* (CEGLIA, 2020). Esse modelo é bastante criticado devido ao seu alto impacto em termos de poluição e exploração de recursos naturais em excesso (AMARAL *et al.*, 2018) justamente porque as roupas que são vendidas para o mercado consumidor são descartadas após um período muito curto de uso (KOSZEWSKA, 2018). Uma possível alternativa é transacionar para uma Economia Circular (EC), definida como “Um sistema regenerativo no qual a entrada e o desperdício de recursos, a emissão e o vazamento de energia são minimizados pela desaceleração, fechamento e estreitamento dos circuitos de material e energia” (GEISSDOERFER *et al.*, 2017, p. 759).

Assim, a EC é uma possível resposta às pressões sociais e ambientais (Ünal *et al.*, 2019). Na EC, um dos desafios é entender qual o papel dos atores na cadeia de suprimentos a fim de possibilitar as organizações a agregarem maiores valores aos seus produtos e utilizar seus recursos de maneira mais eficiente (MANGLA *et al.*, 2018) e que práticas gerenciais são essenciais para isto (Ünal *et al.*, 2019). Como os especialistas afirmam que a circularidade aplicada no setor têxtil é uma tendência muito forte para essa indústria (KIM; WOO; RAMKUMAR, 2021), um caminho seria aplicar modelos de negócios focados na extensão do ciclo de vida desse tipo de produto (GOPALAKRISHNAN; MATTHEWS, 2018), pois a partir disso, o desperdício inerente ao *business as usual* do setor têxtil será reduzido (KIM; WOO; RAMKUMAR, 2021).

Considerando a extensão do ciclo de vida como ponto de partida, os brechós são vistos como uma alternativa para que sejam evitados os gastos excessivos de energia com reciclagem ou envio de roupas em bom estado para aterros, sendo considerados “uma forma promissora de lidar com roupas usadas” (KIM; WOO; RAMKUMAR, 2021, p. 2). Assim, os brechós são uma tendência crescente no mundo, inclusive, projeta-se que o mercado de venda de roupas de segunda mão ultrapasse a venda de *fast fashion* no mundo até 2029, tendo um faturamento superior em cerca de 50%. Em 2019, o mercado de brechós correspondeu a 77% das vendas de *fast fashion* (THREAD UP, 2020). Portanto, devido a magnitude desse mercado e as projeções, justifica-se estudar esse nicho crescente.

Os brechós já foram analisados pelas lentes teóricas do modelo de negócio e consumo colaborativo (GOPALAKRISHNAN; MATTHEWS, 2018), dessa forma, esse artigo usa outra lente de investigação, ou seja, propõe-se de mapear as práticas gerenciais que geram valor pautado em circularidade, fatores contextuais que contribuem para essas atividades e a integração dos atores para o fechamento do circuito a partir do brechó.

A partir desta introdução, o presente trabalho pauta-se na seguinte questão de pesquisa: como o modelo de negócio do brechó atua para aumentar a circularidade da roupa? Para responder a isto, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: analisar como fatores contextuais à organização influenciam nas práticas gerenciais de um brechó para a formação de valor circular compartilhado. Desta forma, espera-se que este trabalho contribua para a academia ao mapear os aspectos que fazem do brechó um candidato a promotor de circularidade na cadeia têxtil e para os gestores, espera-se que o trabalho forneça direcionamentos práticos para a gestão de um brechó como modelo de negócio circular. Por fim, o presente trabalho é dividido além da introdução já apresentada em: referencial teórico, aspectos metodológicos, análise dos resultados, discussão, conclusão, referências e anexos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os temas Economia Circular, os modelos de negócio circulares (MNC) e os atores participantes no circuito em que o brechó atua, literatura basilar para analisar o fenômeno proposto.

## 2.1 Economia circular

A EC é um tema multifacetado e pode ser estudado a partir de diferentes perspectivas (SAIDANI *et al.*, 2018) como a partir das lentes teóricas de responsabilidade social corporativa (RSC) 4.0, pois envolve inovação, engajamento entre os *stakeholders*, compartilhamento e conservação do valor e a mescla entre a circularidade com foco em aspectos sociais e fechamento de *loops* (MUNRO, 2020), além da preocupações com escassez de recursos naturais e impactos sociais e ambientais ao longo da cadeia de suprimentos, como poluição e condições precárias de trabalho (MATTEN; MOON, 2020). A RSC pode ser definida como:

Um conceito embutido na ideia de desenvolvimento sustentável que abrange todas as ações, operações e iniciativas de empresas que contribuem para a melhoria das questões sociais e ambientais, indo voluntariamente além das obrigações legais das corporações. Tais empreendimentos devem estar alinhados às responsabilidades legais, éticas e filantrópicas dos negócios, além das econômicas atribuídas. Deste modo, eles devem refletir as necessidades e os interesses de todos os *stakeholders* relevantes, incluindo clientes, funcionários, investidores, a comunidade em geral e o meio ambiente (ESKEN, 2011, p. 28).

Assim, empresas adotarem práticas de economia circular no cerne do seu negócio como práticas de responsabilidade social corporativa, pode implicar na criação de valor dentre os diversos atores da sociedade. Dessa forma, a transição do meio de produção e consumo linear para o circular ocorre paulatinamente através de inovações tecnológicas e modelos de negócios diferenciados do *business as usual*, o que “promove maior acesso a informações, integração de cadeias de valor e novas parcerias. Mais que uma necessidade, a economia circular traz soluções inovadoras para as indústrias, governos e a sociedade” (BERTASSINI, 2018, p.20).

Contudo, esta transição é lenta devido à complexidade dos enfoques da EC, que são a redução de resíduos, a ecoeficiência e atingir um equilíbrio entre a economia, o meio ambiente e a sociedade (KRISTENSEN; MOSGAARD, 2019). Portanto, na economia circular, “o valor dos produtos e dos materiais é mantido, desperdício são evitados e os recursos são mantidos na economia mesmo após o final da vida útil dos produtos” (GEISSENDOERF; PIETRULLA, 2018, p. 779).

No presente trabalho, o objeto principal de análise é a empresa, considerando sua estrutura organizacional, processos, parcerias e práticas gerenciais adotadas por ela a fim de criar, entregar e capturar valor com foco na circularidade (MERLI *et al.*, 2018) e como ela influencia e é influenciada pelas fornecedoras/consumidoras. Ademais, na próxima subseção, será aprofundado o debate sobre MNC e os tipos de fechamento de *loops* e o *framework* a ser utilizado na análise do estudo de caso.

## 2.2 Modelos de negócios circulares

Os modelos de negócio circulares podem ser definidos da seguinte forma:

Modelos de negócios que objetivam soluções em prol do desenvolvimento sustentável por meio da criação de valor monetário e não monetário a partir da gestão proativa de múltiplos *stakeholders*, incorporando perspectivas de longo prazo e focuem em soluções circulares através de uma cadeia de valor circular e alinhamento de incentivos aos *stakeholders* (GEISSDOERFER *et al.*, 2018, pp. 713-714).

Nesse contexto, são apresentados os estudos de Sousa-Zomer *et al.* (2019), que realizaram uma pesquisa exploratória em uma fábrica de purificadores de água, e Antikainen e Valkokari (2016), que abordaram temas relativos à inovação na economia circular, corroboram, pois os autores afirmam que os principais pontos para implementar um MNC são a integração e colaboração entre as diversas funções organizacionais, o que se relaciona com a proposta de valor da empresa, e a colaboração entre os diversos atores da cadeia, sendo a falta do último, o principal responsável pelos desafios na implantação de um modelo de negócio circular em pequenas e médias empresas (RIZOS *et al.*, 2016).

Um modelo de negócio voltado para circularidade pode ser enquadrado em um dos seis tipos de focos para trabalhar nos *loops* segundo o *framework* ReSOLVE. O brechó é caracterizado como *share* já que o seu produto principal são peças de roupas ou acessórios de segunda mão (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2015). Ademais, o MNC atua nos *loops* através do fechamento, desaceleração, estreitamento, (BOCKEN *et al.*, 2016; GEISSDOERFER *et al.*, 2018), desmaterialização e intensificação dos recursos ao longo da cadeia (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

Os aspectos gerais de um modelo de negócio circular são amplamente explorados, contudo, poucos estudos são realizados com enfoque no sistema gerencial e os fatores internos e externos à organização que permitem a construção desse valor no negócio circular (Ünal *et al.*, 2019). Para analisar as práticas gerenciais, Ünal *et al.* (2019) propõe um *framework* dividido da seguinte maneira:

- a) Fatores internos: seção dividida em outros quatro subtópicos, sendo eles Orientação estratégica; Capacidades gerenciais; Mecanismos de aprendizado e treinamento e Tamanho e idade da empresa;
- b) Fatores externos: seção dividida em outros três subtópicos sendo eles Geografia (configurações locais e culturais); Aspectos regulatórios e Nível de competição no mercado;
- c) Práticas gerenciais: seção dividida em outros seis subtópicos, que são estabelecimento de comunicação efetiva com fornecedores e outros atores envolvidos na cadeia de suprimentos; Apoio a outros parceiros a fim de desenvolver novas habilidades e conscientização; Práticas que visam redução de carbonos ou impactos ambientais por meio de eficiência energética; Utilização de materiais *ecofriendly*; Práticas de EC e Comprometimento da gerência ou liderança;

Entretanto, há uma lacuna muito importante neste *framework*, que é não focar na integração entre os variados atores que agem juntamente com o brechó no circuito da cadeia de suprimentos têxtil de forma explícita (GEISSDOERFER *et al.*, 2018), fator que já foi comprovado por Rizos *et al.* (2016) como sendo determinante para o sucesso dos pequenos e médios negócios, principalmente, e generalizar como todos os fatores contextuais exercendo a mesma influência sobre as práticas gerenciais. Na próxima subseção, será exposto que atores serão considerados e quais abordagens serão utilizadas.

### **2.3 Demais atores presentes no circuito do brechó e valor.**

A fim de que seja possível entender como os brechós atuam no fechamento do circuito, é preciso ampliar a visão para além do modelo de negócio e suas práticas gerenciais e observar como os fatores externos interferem nele para a criação de valor. Para isso, além dos fatores externos trazidos por Ünal *et al.* (2019), neste trabalho, serão considerados os fornecedores e consumidores presentes nesse nicho de mercado e que por diversas são exercidos pelo mesmo indivíduo (GOPALAKRISHNAN; MATTHEWS, 2018).

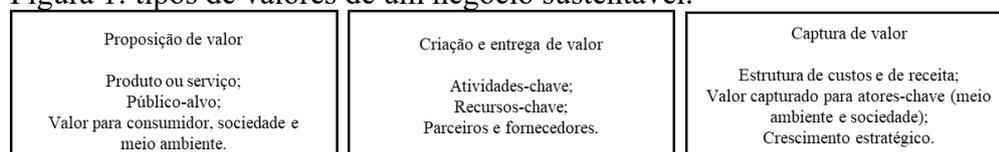
Portanto, para analisar o fornecimento de peças, será utilizado o estudo de Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2016) cujo objetivo é entender que fatores motivam as pessoas a fornecer

insumos para esse tipo de negócio. Os seus resultados demonstram que consciência ambiental, ter prazer em participar da comunidade que se forma em torno do compartilhamento de roupas e benefícios econômicos advindos a partir disso são os principais motivadores para as pessoas participarem (HAMARI; SJÖKLINT; UKKONEN, 2016). Enquanto que para estudar o consumo, será utilizado o estudo de Zaman *et al.* (2019), que concluem que o consumo de roupas de segunda mão se dá por seis motivos apresentados posteriormente. Assim sendo, serão considerados os seguintes aspectos:

- a) Fornecedoras: atitude, aspectos comportamentais, benefícios financeiros, reputação e sustentabilidade;
- b) Consumidoras: frugalidade, consciência de estilo próprio, consciência ecológica, desmaterialização, propensão à nostalgia, consciência de tendências, aspectos sociais e ambientais para compra e *branding*.

É importante considerar as fornecedoras/consumidoras neste caso porque a EC está ocasionando uma mudança de paradigma nos meios de produção e consumo, muito motivadas por mudanças nas preferências dos consumidores e nos aspectos demográficos. Portanto, transacionar de um modelo linear de operação para um modelo circular pode gerar valor econômico para a empresa (ABOULAMER, 2017), já que o próprio MNC é “um modelo de negócio no qual a lógica conceitual de criação de valor é baseada na utilização do valor econômico retido nos produtos após o uso na produção de novas ofertas (LINDER; WILLIANDER, 2017, p. 2). Contudo, o MNC, que se enquadra como um negócio sustentável (ABOULAMER, 2017), não deve gerar apenas gerar valor econômico para a empresa, mas este deve transbordar para a sociedade, compartilhando valor dentre os demais atores da cadeia, incluindo benefícios sociais e ambientais (BOCKEN; RANA; SHORT, 2015; MANNINEN *et al.*, 2017). De acordo com os autores, o valor pode ser dividido em três categorias, conforme a figura 1 apresenta.

Figura 1: tipos de valores de um negócio sustentável.



Fonte: adaptado de Bocken, Rana e Short (2015).

Nesse contexto de a EC gerar valor, relativo ao aspecto ambiental, dois fatores são importantes: considerar todos os atores impactados no processo e saber como funciona o ciclo de vida do seu produto (MANNINEN *et al.*, 2017). Quanto à geração de valor social, para que a EC seja realmente o modelo de produção vigente, é necessário que mudanças socioinstitucionais ocorram, pois uma abordagem além da preocupação ambiental é necessária (BOCKEN *et al.*, 2014). Portanto, para estudar valor é imprescindível investigar a influência de demais atores no processo, pois o valor é gerado não somente pela firma em si, mas também em alianças formais e arranjos informais com outros atores (BEATTIE; SMITH, 2013).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Com o fito de atingir o objetivo proposto, que é analisar como fatores contextuais à organização influenciam nas práticas gerenciais de um brechó para a formação de valor circular compartilhado, será aplicado o *framework* de Ünal *et al.* (2019), que delinea como esse processo acontece, e o estudo com fornecedoras/consumidoras para entender como o valor gerado é percebido. A pesquisa é considerada como qualitativa e explicativa, pois um brechó será utilizado como estudo de caso, já que se espera uma análise profunda de como o fenômeno

social Economia Circular ocorre através do brechó e como o valor circular compartilhado é gerado e percebido (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987; BONOMA, 1985; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH; 2002; YIN, 2018), sendo este método considerado um dos mais indicados para pesquisas em áreas de gestão de operações (VOSS, 2002; BARRATT *et al.*, 2011). Nesse contexto, é válido considerar que o estudo abarca as vivências de atores importantes no processo: a empresária e três fornecedoras/consumidoras (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987; BONOMA, 1985) e os mecanismos e processos que permitem o valor transbordar para além da organização (GRUND; WALTER, 2015).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas *on-line* realizada através da ferramenta Google Meet devido à pandemia de COVID-19 e duraram cerca de 40 minutos a uma hora. O roteiro de entrevista com a empresária é disponibilizado pelo Ünal *et al.* (2019), que utilizaram como estudo de caso uma pequena empresa norte-americana do setor de engenharia civil, Anexo A. Já o estudo com fornecedoras e consumidoras foi baseado nos trabalhos de Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2016), Anexo B, e Zaman *et al.* (2019), e Anexo C, e possibilitou entendimento mais profundo sobre o valor circular. Todos os atores possuem relação direta com o estudo de caso, que é situado na cidade de Fortaleza e atua com o foco para aumentar o grau de circularidade no setor têxtil, principalmente na forma como as pessoas consomem moda. O estudo de caso receberá o nome fictício de Meu Brechó para resguardar a sua anonimidade. O quadro 1 expõe dados sobre as entrevistas, totalizados 200 minutos de entrevistas.

Quadro 1: identificação de entrevistas e duração.

Entrevistada	Características	Duração
EB	Proprietária do Meu Brechó	40 minutos
E1	Fornecedora/consumidora	50 minutos
E2	Fornecedora/consumidora	50 minutos
E3	Fornecedora/consumidora	60 minutos

Fonte: dados da pesquisa (2021).

No que tange à análise do conteúdo, foi aplicado como unidade de registro o documento, em que haverá a transcrição de toda a entrevista e a coleta de páginas do *site* e Instagram da empresa (BARDIN, 2011) e a partir disso, foi realizada “uma leitura aprofundada de cada uma das respostas, onde, codificando-se cada uma, obtém-se uma ideia sobre o todo” (FREITAS; MOSCAROLA, 2000, p.98). O *software* utilizado para realizar a análise de conteúdo é o Atlas.ti versão 7. Estes aspectos metodológicos permitiram entender como os fatores contextuais influenciam nas práticas gerenciais que permitem a criação de valor circular e como ele é compartilhado na sociedade.

Durante a entrevista com a empresária foi possível entender como fatores contextuais influenciam nos aspectos gerenciais para a criação de valor e fomento da economia circular e com as três entrevistas com fornecedoras/consumidoras, foi possível compreender porque as pessoas participam junto ao brechó e que práticas, atreladas à fatores contextuais, realmente geram valor circular compartilhado. A partir da análise das entrevistas embasada na literatura exposta, foi possível aferir como o fenômeno ocorre. Para análise das entrevistas, foram usados códigos relativos ao *framework* operacional de Ünal *et al.* (2019), em que os códigos relativos aos fatores externos, fatores internos e práticas gerenciais, e sobre a criação de valor circular compartilhado, estão dispostos na tabela 1, juntamente com a frequência que aparece nas transcrições.

Tabela 1: Frequência de códigos de fatores contextuais, práticas gerenciais e criação de valor circular compartilhado.

Código	Frequência	Código	Frequência
--------	------------	--------	------------

C_valor = criação de valor compartilhado	41	PG_1 = eficiência energética e redução de pegada ambiental	4
FE_1 = geografia	4	PG_3 = enfoque em reciclagem	7
FE_2 = aspectos regulamentais	-	PG_4 = enfoque em reuso e remanufatura	38
FE_3 = competitividade e crescimento de mercado	9	PG_6 enfoque em meio ambiente	4
FI_1 = orientação estratégica	66	PG_7 = aprendizados e desenvolvimento de novas habilidades aplicadas em prol da EC	5
FI_2 = competência gerencial	9	PG_8 = comunicação efetiva com atores da disciplina.	34
FI_3 = mecanismos de aprendizado e tratamento	3	PG_9 = comprometimento da gerência	13
FI_4 = tamanho e tempo de operação da empresa	2	-	-

Fonte: elaborado pelo autores (2021).

Posteriormente, o coeficiente C foi calculado, indicador gerado pelo *software* Atlas.ti utilizado para guiar a análise qualitativa dos dados. A equação do coeficiente é exposta a seguir (Atlas.ti, 2013):

$$C = \frac{n12}{(n1 + n2) - n12}$$

Os códigos n1 e n2 representam a frequência das vezes que os códigos da Tabela 1 aparecem na transcrição de cada entrevista, em que n1 e n2 assumem aleatoriamente um dos valores da tabela 1. A frequência n12 é a soma das vezes que esses códigos aparecem juntos na transcrição de cada entrevista. O coeficiente C varia entre 0, quando os códigos n1 e n2 não ocorrem juntos na mesma transcrição, e 1, quando os códigos n1 e n2 sempre aparecem juntos na mesma transcrição. Dessa forma, obtêm-se o valor do coeficiente C, utilizado para balizar a análise dos resultados a fim de mostrar que fatores contextuais são mais relacionados às práticas gerenciais específicas e como o valor criado pelo Meu Brechó e percebido pelas fornecedoras/consumidoras. A Tabela 2 expõe os valores do coeficiente C após o cruzamento da frequência dos códigos da Tabela 1.

Tabela 2: Valores dos coeficientes C.

	C_valor	FE_1	FE_3	FI_1	FI_2	FI_3	FI_4	PG_1	PG_3	PG_4	PG_6	PG_7	PG_8	PG_9
C_valor	-	0,07	0,04	<b>0,57</b>	0,09	-	-	-	0,07	<b>0,41</b>	-	-	0,27	0,13
FE_1	0,07	-	0,08	0,03	-	-	-	-	-	0,05	-	-	0,09	0,06
FE_3	0,04	0,08	-	0,06	-	-	-	-	-	0,15	-	0,08	0,16	-
FI_1	<b>0,57</b>	0,03	0,06	-	0,07	0,03	0,01	0,06	0,11	0,49	0,06	0,04	0,37	0,13
FI_2	0,09	-	-	0,07	-	0,09	-	-	0,07	0,07	-	0,08	0,08	0,29
FI_3	-	-	-	0,03	0,09	-	-	-	-	0,05	-	0,14	0,09	-
FI_4	-	-	-	0,01	-	-	-	0,20	-	-	-	-	-	0,07
PG_1	-	-	-	0,06	-	-	0,20	-	-	-	-	-	-	0,06
PG_3	0,07	-	-	0,11	0,07	-	-	-	-	0,10	0,22	-	0,03	-
PG_4	<b>0,41</b>	0,05	0,15	0,49	0,07	0,05	-	-	0,10	-	0,05	0,05	0,20	0,13
PG_6	-	-	-	0,06	-	-	-	-	0,22	0,05	-	0,29	-	-
PG_7	-	-	0,08	0,04	0,08	0,14	-	-	-	0,05	0,29	-	0,08	-
PG_8	0,27	0,09	0,16	0,37	0,08	0,09	-	-	0,03	0,20	-	0,08	-	0,07
PG_9	0,13	0,06	-	0,13	0,29	-	0,07	0,06	-	0,13	-	-	0,07	-

Fonte: elaborado pelo autores (2021).

Portanto, os valores da tabela mostram a frequência em que os códigos aparecem juntos segundo o coeficiente C. Nesse contexto, o fator interno 1, orientação estratégica, é o fator contextual que mais implica na criação de valor, com código 0,57, enquanto que a prática gerencial que mais cria valor é a prática gerencial relativa à reuso e remanufatura, com código 0,41, justamente o mote principal de atuação do Meu Brecho. Em seguida, é apresentada a análise dos resultados dispostos na tabela 2.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são esmiuçados os dados referentes a cada fator contextual e cada prática que está atrelada a ele. Assim é possível entender de onde surge o valor criado e como ele é percebido pelas fornecedoras/consumidoras.

##### 4.1 Fatores internos

Nesta subseção serão explanadas as relações entre os fatores internos e as práticas gerenciais derivadas deles, principalmente. Pequenas associações também são feitas entre os fatores internos em si e também entre os fatores externos. Os fatores internos 4 e 3 possuem baixa frequência, por isso eles serão trabalhados dentro do subtópico dos fatores internos 1 e 2, respectivamente. O conjunto de fatores internos são: (1) orientação estratégica; (2) competência gerencial; (3) mecanismos de aprendizado e treinamento e (4) tamanho e tempo de operação da empresa.

4.1.1 Fator interno 1, orientação estratégica, e fator interno 4, tamanho e tempo de operação da empresa.

É válido relatar que a fala da empresária, em grande parte, é pautada nos valores da empresa e na sua missão, disponíveis nos *site* e Instagram oficiais. Como missão, o Meu Brechó se propõe a mudar a forma como as pessoas consomem moda atrelado à valorização da moda sustentável e consumo consciente (SUSCLO, 2021). Também são orientações estratégicas observadas a partir da entrevista: o processos de curadoria a fim de separar as peças que estão em estado de revenda e que compõem o estilo da marca, a facilitação dos processos de desapego e compra para as fornecedoras/consumidoras e a embalagem especial do Meu Brechó feita a partir de resíduos têxteis do processo produtivo de uma fábrica.

A iniciar a análise pelos fatores internos, é possível perceber por meio da Tabela 2 que o fator interno 1 é o que possui maiores relacionamentos com a prática gerencial 4, relativa ao reuso e remanufatura, e a criação de valor. Esse relacionamento é o mais óbvio dentre todos, pois a orientação estratégica da empresa é mudar a forma como moda é consumida, em que o modelo de negócio preponderante é o *fast fashion* (CEGLIA, 2020), e o circuito de reuso e extensão da vida útil de produtos é o foco de brechós, como é estabelecido no *framework* ReSOLVE ((ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2015). Nesse contexto, percebe-se que o brechó atua desacelerando sua destinação a uma aterro sanitário e intensificando o uso dos recursos, pois isso é consequência da própria extensão do ciclo de vida da roupa (GEISSDOERFER *et al.*, 2018). Além disso, o brechó cria um circuito, visto que peças que já foram compradas no brechó podem retornar como desapego de outra compradora. Essa orientação estratégica cria valor para a empresa, conforme é possível aferir a seguir:

A peça já foi produzida, ela foi vendida pra alguém, aí alguém revendeu pra outra pessoa, aí passa pelo Meu Brechó, o Meu Brechó consegue vender pra mim, que eu

talvez nunca teria acesso àquela peça se não fosse pelo Meu Brechó e se eu cansar daquela peça, eu consigo retornar pro Meu Brechó e ganhar dinheiro de novo com aquela peça. Então, o Meu Brechó pra mim gera muito valor nisso. Você mantém a peça circulando (E3).

O modelo de negócio do Meu Brechó é trabalhado por consignação, em que as roupas são direcionadas para o brechó, que realiza uma curadoria de moda a fim de verificar se a peça está em bom estado de conservação e se converge com o estilo de roupas trabalhado pela empresa. Atrelado a isto, estão os processos bem definidos e ágeis, que findam na geração de valor.

O Meu Brechó é bem mais prático e o estilo casa muito com o meu. Ele tem mais pontos, tem a pessoa que pode vir buscar e o processo é mais transparente (E2).

Ademais, após a venda realizada, parte do valor da peça retorna para antiga dona. Então é possível aferir que o brechó não atua somente na economia circular no campo ambiental ao evitar o desperdício de uma peça em bom estado e a compra de uma peça nova, mas também promove a geração de uma renda extra para mulheres, o que implica no empreendedorismo feminino.

O nicho de empreendedorismo em Fortaleza é bem escasso de lideranças femininas, sabe? Ver uma mulher fazendo do seu negócio sua própria fonte de renda e gerando renda para outras mulheres é muito importante (E3).

O segundo código a aparecer mais vezes juntamente com a orientação estratégica e criação de valor é a prática gerencial relativa ao estabelecimento de uma comunicação efetiva com os atores próximos, com ênfase nas fornecedoras/consumidoras do Meu Brechó. Assim, construir uma comunidade próxima, prática gerencial 8, a partir da utilização de técnicas de *inbound marketing*, uso exacerbado das redes sociais, como Instagram, e especificação de todas as etapas do processo no *site* são essenciais para construir um relacionamento e comunicação clara entre os atores, como as fornecedoras e consumidoras. Além disso, há a publicação dos relatórios sociais e ambientais no *site*, em que constam informações como a quantidade de renda extra que mulheres conseguiram obter ao destinar roupas para o brechó e a quantidade de água não consumida e CO<sub>2</sub> não emitida ao optar pela segunda mão ao invés da primeira.

Quando tem os relatórios de impacto, a quantidade de pessoas beneficiadas com a venda, eu acho que esse impacto social é interessante, né? Ainda mais que tem gente que bota muita roupa pra vender, então deve juntar um montante maior (E1).

Eles tão sempre postando conteúdos, gerando conscientização do minimalismo, de você gerar uma renda extra com aquelas peças, fazendo com que elas não fiquem paradas e incentivando a compra de segunda mão, incentivando mesmo uma moda circular (E3).

A criação do valor é reforçada não somente pela comunicação e a geração de uma comunidade, mas também por estar bastante arraigada na ideia defendida pela empresa, como é possível observar na fala a seguir. Também é interessante salientar que a comunicação não é apenas da empresa com as fornecedoras/consumidoras, mas também no sentido contrário.

Eles levantam uma bandeira de *slow fashion* e tentam ao máximo ouvir das pessoas. Eu já conversei com a empresária sobre a questão de incentivar consumo, por exemplo, então pra eles estarem abertos a esse tipo de conversa, eu gosto muito de saber que esse canal de mudança é indo e vindo, né? Então além de ser uma empresa que levanta a pegada ambiental, eles têm essa questão social de ouvir o cliente, de se orgulhar de dizer que são uma empresa de segunda mão (E3).

Ademais, o fator interno 1 ainda se relaciona com o fator externo 3 em suas duas

vertentes, tanto relacionada ao crescimento do setor de brechós, em que nesse primeiro momento, segundo a empresária, é mais importante que eles se unam em prol da causa ambiental e social do que competam, como é possível observar na seguinte fala: “pela mesma forma que eu não consumo roupa nova de uma marca só, ninguém vai consumir brechó de uma marca só isso é muito chato então é muito legal ver esse fortalecimento como um todo também”. A competição maior é com o modelo de negócio *fast fashion*, e para isso o fortalecimento da marca e do mercado de brechó, principalmente a partir de práticas gerenciais de comunicação efetiva com demais atores, principalmente fornecedoras e consumidoras, e comprometimento da gerência, prática gerencial 9. O alinhamento entre a orientação estratégica e a prática 9, segundo a empresária, é fundamental para o estabelecimento de uma futura sociedade e contratações de funcionários, por exemplo. Portanto, o fato de o Meu Brechó associar estes fatores contextuais às práticas também gera valor para as fornecedoras/consumidoras.

Já a orientação estratégica ainda age na prática gerencial 3, pois a empresa faz as embalagens dela a partir de restos de tecido recuperados de uma fábrica têxtil, que além de evitar o desperdício de tecido, ainda gera renda para uma costureira, responsável pela transformação do tecido em embalagem. Essa prática também é extremamente relacionada com a prática gerencial 7, específica sobre apoio entre os atores da cadeia a fim de promover a economia circular. Isso tem um efeito bastante contundente na criação de valor para as fornecedoras/consumidoras.

Um tecido que iria pro lixo vira uma sacolinha que você pode reutilizar em casa ou devolver para o brecho (E2).

Outras práticas gerenciais intimamente relacionadas com a estratégia de expansão do mercado de roupa de brechó e orientação estratégica da empresa são o modelo de negócio pautado em causas ambientais, pois o brechó defende que comprar uma roupa já feita reduz em muito a emissão de gases de efeito estufa e uso de água e esse modo de pensar pró-ambiental, trabalhado na prática gerencial 6 é bastante presente na realização de parcerias com outras empresas, como é especificado na prática gerencial 7, então o brechó associa sua marca com outros negócios sustentáveis, utilizando eles como ponto de coleta das consumidoras e, assim, há a atração de público para as lojas físicas que vendem produtos sustentáveis. Dessa maneira, há uma ajuda mútua tanto pela associação das marcas que defendem economia circular e consumo colaborativo quanto para o incentivo de possíveis vendas casadas.

Por último, relativo à prática gerencial 1, diminuição da pegada ambiental e eficiência energética, o brechó deseja fortalecer sua atuação regional em capitais do Brasil por um modelo cunhado de descentralizado, que ainda necessita de validação empírica. Este modelo é melhor que o centralizado, pois fortalece a atuação regional e reduz possíveis deslocamentos desnecessários que uma peça poderia percorrer. Outra possibilidade de redução da pegada de carbono ainda em teste é a de envios em conjuntos para um único local que serviria como ponto de coleta. Assim, o frete pago pelas consumidoras poderia ser dividido e o envio se daria em quantidade, evitando translados individuais. Por último, o fator interno 4, relativo ao tamanho da empresa também é determinante para permitir o trabalho em pequenos núcleos regionais e otimizar o processo em relação à pegada de carbono da organização. Devido a atuação do negócio ter enfoque regional e as entrevistadas residirem no estado em que o Meu Brechó atua, isto pode não ser visto como uma proposta de valor, mas caso ele cresça e o modelo descentralizado seja válido, isto pode mudar.

#### **4.1.2 Fator interno 2, competência gerencial, e fator interno 3, mecanismos de aprendizado e treinamento.**

A empresa, atualmente, possui quatro funcionários e a empresária, que está se graduando em engenharia civil na Universidade Federal do Ceará. A vivência acadêmica dela permitiu seu ingresso na empresa júnior do seu curso e, posteriormente, em uma grande consultoria nacional. Isso, segundo ela, permitiu vivenciar práticas de gestão e ganhar confiança para abrir seu próprio negócio. Essa vivência em empresa de consultoria júnior e privada forneceu conhecimento e prática necessária de realização de projetos ágeis, o que para o brechó ideal devido seu tamanho ser pequeno.

Dessa forma, o processo de aprendizado e treinamento, relativo ao fator interno 3, permite a aplicação de projetos pequenos em economia circular e em curto espaço de tempo, o que acaba por influenciar a prática gerencial 7, no que tange a possibilidade de aprendizados e desenvolvimento de novas habilidades aplicadas em prol da EC. Também é válido salientar que a prática gerencial 8, relativa à comunicação também é influenciada pelo fator interno 2 em associação ao fator interno 3. É perceptível que as experiências anteriores da empresária, relativas ao fator interno 2, permitem que ela aplique diversas práticas de gestão e entendimento de desenho de processos a fim de gerar de valor para as fornecedoras/consumidoras. Este fator é importantíssimo, pois embasa toda a operacionalização da orientação estratégica.

## 4.2 Fatores externos

Os fatores externos são: (1) geografia, relativo aos padrões culturais e locais do ambiente de operação da empresa, a cidade de Fortaleza, no caso; (2) regulamentações, contudo não há impeditivos e nem especificidades relacionadas ao setor de brechós, por enquanto, por isso é um fator que não apareceu como influenciador de práticas gerenciais, e; (3) nível de competição de mercado, em que foram identificadas duas categorias, sendo a primeira a de concorrentes e a segunda a de crescimento do mercado, que já foi até trabalhada juntamente com o fator interno 1.

### 4.2.1 Fator externo 1: geografia.

O fator externo 1 apareceu associado à prática gerencial 8, que trata a respeito da formação da comunidade em torno do brechó e que discute temas associados não somente à moda, mas à sustentabilidade em geral. Isso porque, na visão da empresária, ainda há bastante preconceito e falta de costume de comprar não só em brechó, mas no mercado de segunda mão como um todo. Comparativamente, na percepção da empresária, em outros países isso é mais difundido, como nos Estados Unidos e Portugal. No Brasil, a região Sul, segundo ela, também tem menor resistência aos brechós, por isso, os primeiros testes de brechó no modelo descentralizado serão em Porto Alegre e em Santa Maria. Exatamente devido a essa resistência, é importante gerar engajamento entre as fornecedoras/consumidoras de brechó e atingir um público também que nunca comprou com brechó. A criação desse engajamento cria um valor que aumenta o nicho de pessoas desapegando e consumindo de brechós segundo a percepção de uma das entrevistadas.

O Instagram da empresa é muito bem arrumado. Amigas minhas começaram a seguir a página do Meu Brechó por isso. Outro fator que atrai também é o relatório socioambiental, pois ele mostra que comprar e vender com um brechó pode dar um retorno bacana, tanto socialmente quanto ambientalmente falando. Eu acho o relatório essencial (E3).

Portanto, é necessário considerar um efeito de retroalimentação do valor gerado pela empresa e percebido por quem desapega ou compra e na medida em que outras pessoas entram em contato com o Meu Brechó, o nicho de mercado tende a aumentar e as pessoas passarem a optar pela segunda mão ao invés da primeira.

#### 4.2.2 Fator externo 3: competição e crescimento da indústria

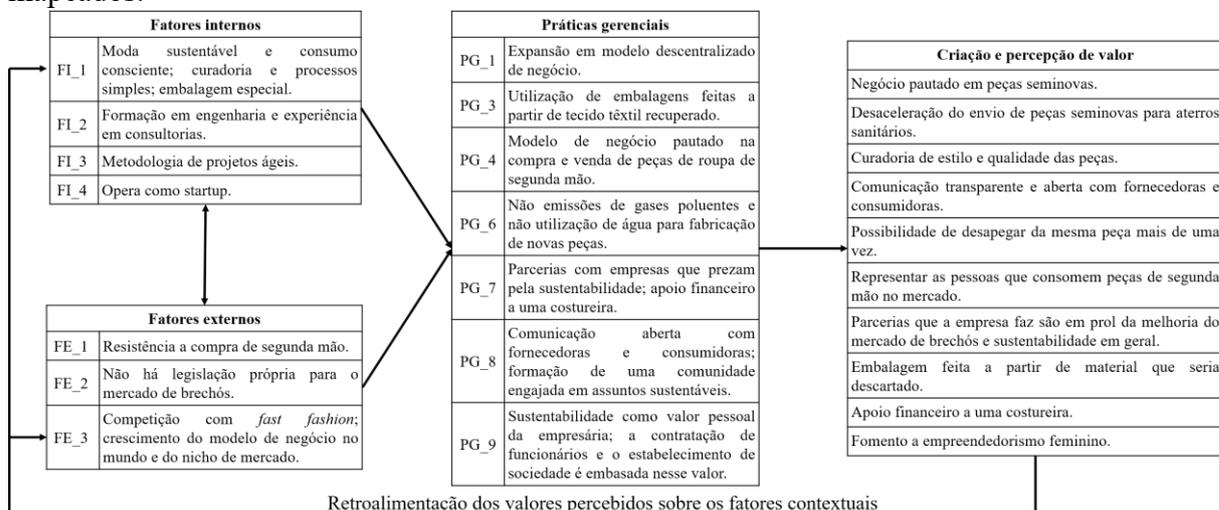
No que tange à competição com outros modelos de negócio, além de competir com o *fast fashion*, o brechó ele precisa competir com doações. A perspectiva do brechó é que destinar a roupa para este modelo de negócio traz mais vantagens, como garantir o aumento do ciclo de vida do produto, a geração de renda extra para outra mulher e manutenção de uma empresa. Já que no tange à concorrência entre o *fast fashion* e o brechó, o fato de a roupa ser nova e o preço acessível faz com que a primeira mão seja preferida em detrimento da segunda mão. Já a concorrência entre brechós, há um foco muito grande em diferenciar-se a partir de facilitar os processos para quem quer comprar e vender com a empresa e todo esse contexto justifica o investimento dos recursos da empresa na criação de uma comunidade engajada e cada vez mais em torno do tema economia circular, moda sustentável e brechó.

Já que no que tange ao crescimento do mercado, há confirmações do modelo de negócio brechó tanto internacionalmente quanto no Brasil, por exemplo, a Thread Up, um brechó norte-americano entrou em 2019 na bolsa de valores de NASDAQ, e o grupo AREZZO, que comprou um dos maiores brechós *on-line* do Brasil, o TROC. Em Fortaleza, segundo a empresária, o mercado ainda é formado por pequenos brechós, que precisam se fortalecer para fazer frente ao modelo de *fast fashion* e instigar uma cultura de aceitação à roupa de segunda mão. Nesse contexto, considerar o crescimento do nicho de mercado é essencial, pois este é um fator externo bastante relacionado com práticas gerenciais 4.

### 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo do presente artigo é analisar como fatores contextuais à organização influenciam nas práticas gerenciais de um brechó para a formação de valor circular compartilhado. Para isso, foram estudados fatores contextuais e práticas gerenciais trabalhados por Ünal *et al.* (2019) juntamente com a criação de valor melhor destrinchada por Bocken, Rana e Short (2015), que adentram na seara do valor do modelo de negócio sustentável. Por isso, foram utilizadas estruturas apropriadas para entender a percepção de valor das fornecedoras/consumidoras dentro do consumo colaborativo. A partir da análise dos resultados, foi possível mapear como ocorrem os fatores contextuais, as práticas gerenciais e como o valor é criado e percebido, conforme a figura 2 expõe.

Figura 2: fatores contextuais, práticas gerenciais e criação e percepção de valor mapeados.



Fonte: elaborado pelo autores (2021).

Dessa forma, o mapeamento a partir do *framework* de Ünal *et al.* (2019) permitiu sintetizar que fatores contextuais são mais influentes nas práticas gerenciais a fim de criar valor para o mercado e como este é percebido pelas fornecedoras/consumidoras conforme é exposto a seguir. Assim, é visto que o estudo de caso pode ser considerado um modelo de negócio circular, visto que mantém o valor do produto ao longo da cadeia já que ele desacelera o envio de peças de roupas em bom estado de conservação para aterros sanitários e promove um fluxo em que uma mesma pessoa pode adquirir uma peça de roupa com o brechó e desaparecer posteriormente dessa peça para o mesmo brechó (GEISSENDOERF; PIETRULLA, 2018).

Além disso, o Meu Brechó consegue gerar valor monetário e não monetário não somente para si, mas também para outros atores na sociedade a partir da integração proativa de variados *stakeholders*, como é o caso das fornecedoras/clientes através do engajamento na redes sociais digitais e geração de renda extra para elas, da costureira, que recebe uma renda pela fabricação das embalagens, das indústria que direcionaria seus resíduos para um aterro sanitário e o incentivo ao empreendedorismo feminino, que também influencia no empoderamento da mulher perante a sociedade (BOCKEN; RANA; SHORT, 2015; GEISSDOERFER *et al.*, 2018; LINDER; WILLIANDER, 2017; MANNINEN *et al.*, 2017).

A atuação deste brechó está em linha com as conclusões de Sousa-Zomer *et al.* (2019) e Antikainen e Valkokari (2016), que apesar de explorarem a economia circular em diferentes perspectivas também salientam a importância de colaboração entre os *stakeholders* e alinhamento entre as práticas gerenciais. Neste estudo de caso, fatores contextuais como a orientação estratégica e práticas gerenciais como a criação de um canal de comunicação com fornecedoras/clientes e o modelo de negócio ser embasado no reuso facilita a implantação e o sucesso de um modelo de negócio circular. Ademais, a associação do Meu Brechó a outras marcas que também defendem a sustentabilidade gera valor às fornecedoras/consumidoras já que permite maiores opções para entregar ou comprar o desapego, fundamentando a afirmação de Bettie e Smith (2013) a respeito da geração de valor ser proveniente de arranjos informais e alianças formais. A partir da análise de resultados, é possível aferir que a orientação estratégica é o fator contextual que mais direciona as práticas gerenciais que, por sua vez, geram esse valor circular não somente para a empresa, mas para os atores que trabalham junto ao brechó. Uma orientação estratégica forte pautada na circularidade é fundamental para que um modelo de negócio circular atinja soluções circulares através de uma cadeia de valor circular e alinhamento de incentivos aos *stakeholders* (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

Ademais, é válido salientar um efeito chicote que reside no fato de o preço ser mais acessível e isso fazer com que pessoas comprem e vendam com o brechó não pela sustentabilidade, mas sim pelo custo-benefício de ter uma peça seminova por um preço mais acessível e pela facilidade em desaparecer. Uma das formas de contornar isso é a empresa evitar a distribuição de cupons de descontos, estratégias apelativas de vendas e não divulgar os lançamentos diariamente.

Por último, uma crítica ao *framework* é a pouca valorização do público-alvo como fator externo e como esse público percebe o valor do negócio. Caso ele seja aplicado a uma empresa pequena, mas com atuação contundente em todo território nacional, principalmente no caso do Brasil em que há mudanças bruscas na forma de consumir, principalmente entre diferentes regiões, pode tornar o *framework* não operacional. Também é válido salientar que o processo de geração de valor pode implicar no aumento do nicho de mercado, portanto, o processo não finaliza na proposta de valor em si, mas na retroalimentação dos fatores contextuais. Esse processo deve ser pautado em práticas gerenciais socialmente responsáveis. Dessa forma, é sugerido que os pesquisadores ou gestores que forem aplicar o *framework* também investiguem como o valor é percebido e como ele retroalimenta o processo. Neste estudo de caso em específico, a retroalimentação é dada a partir do aumento do nicho de

mercado e do fortalecimento da orientação estratégica do Meu Brechó.

## 6. CONCLUSÃO

A aplicação do *framework* criado por Ünal *et al.* (2019) e pelas estruturas teóricas sugerida por Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2016) e Zaman *et al.* (2019) permitiram atingir o objetivo geral do presente trabalho, que é analisar como fatores contextuais à organização influenciam nas práticas gerenciais de um brechó para a formação de valor circular compartilhado. Quanto a fatores externos, é visto que há um processo de profissionalização em curso dos brechós e de expansão de mercado, não só no contexto regional, mas nacional e internacional, e pautá-lo em um conceito de sustentabilidade alinhado às práticas gerenciais bem definidas faz com que valor seja criado e permita sua participação na cadeia de suprimentos têxtil. Em relação aos fatores contextuais de modo geral, a orientação estratégica é o fator contextual que mais influência nas práticas gerenciais e cria valor.

Este valor criado é percebido pelo nicho de pessoas interessadas neste modelo de negócio e ocasiona uma retroalimentação, pois pode aumentar o nicho de pessoas a consumirem em brechós, tornando o modelo de negócio competitivo frente ao *fast fashion*. Além disso, também pode provocar a regulamentação do setor, o que seria benefício, pois implicaria numa menor informalidade do modelo de negócio brechó. Ademais, os impactos ambientais e sociais causados pelos brechós na cadeia de suprimentos circular a partir da sua estrutura organizacional são relativos à diminuição de recursos em bom estado de conservação para aterros sanitários num processo de desaceleração e intensificação do uso dos recursos, não só no que tange ao mote principal do brechó, que são roupas de segunda mão, mas também na embalagem especial, no que tange à esfera ambiental.

Quanto ao impacto social, estes são relativos à uma distribuição de renda mais justa na sociedade, apoio ao empreendedorismo feminino e a geração de renda extra para outras mulheres, inclusive a costureira da embalagem especial. Portanto, verifica-se que as práticas gerenciais socialmente responsáveis possuem fatores contextuais como pano de fundo e essa dinâmica gera valor compartilhado. Em resumo, o Meu Brechó não atua apenas na desaceleração do ritmo em que as peças de roupas são enviadas para um aterro sanitário, mas também na criação de um circuito fechado, pois as roupas vendidas podem ser destinadas novamente para o brechó. Isso gera uma economia realmente circular de acordo com a definição de Geissdoerfer *et al.* (2018) e a criação de valor compartilhado na sociedade (BOCKEN; RANA; SHORT, 2015). Portanto, o estudo de caso confirma que fatores contextuais implicam em práticas gerenciais, que culminam na formação de valor, estruturado nas categorias de valor de um modelo de negócio sustentável.

Contudo, salienta-se um paradigma para o negócio: precisar atuar em escala para gerar maximização do lucro e crescimento do negócio e não incentivar à maximização do consumo. Portanto, conclui-se que, nesse processo, a consciência da consumidora é essencial para evitar esse efeito chicote, que seria o brechó influenciar o consumismo, principalmente porque há um processo de curadoria e disponibilização de peças em excelente estado de conservação por um preço bem menor no mercado, se comparado a uma peça de primeira mão. É nesse contexto que reside a limitação deste estudo: o não aprofundamento relativo ao efeito chicote que o brechó pode ocasionar. Isso é importante de ser estudado justamente porque pode ocasionar um efeito ruim para a sociedade e para o meio ambiente. Contudo, não se sabe o quanto esse impacto é ruim e qual a esfera mais afetada por ele. Por isso, estudos futuros podem debruçar-se sobre o efeito chicote gerado pelo brechó.

Ademais, espera-se que este estudo contribua para a acadêmica ao salientar que a orientação estratégica é o fator contextual que mais pode implicar na criação de valor circular dentro de uma sociedade. Assim, as práticas gerenciais, em sua maioria devem ser pautadas

nesta orientação estratégica, que é o cerne do modelo de negócio. Além disso, pautar sua prática gerencial principal em um dos aspectos trazidos pelo *framework* ReSOLVE ajuda no alinhamento da orientação estratégica e da prática gerencial principal do MNC. Também é deveras importante, neste processo, engajar e se comunicar claramente com os *stakeholders* a fim de tornar possível e capilar a distribuição de valor monetário e não monetário. Como implicações práticas, este estudo contribui ao especificar que tipos de fatores contextuais e que tipos de práticas gerenciais podem implicar na criação de valor. Isso pode servir como base para planejamento estratégico e remodelagem de processos gerenciais em empresas já existentes ou como ponto de implementação em um modelo de negócio que ainda está em estágios iniciais de criação.

## 7. REFERÊNCIAS

ABOULAMER, Anas. Adopting a circular business model improves market equity value. *Thunderbird International Business Review*, [S.L.], v. 60, n. 5, p. 765-769, 31 jul. 2017. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/tie.21922>.

AMARAL, Mariana Correa do; ZONATTI, Welton Fernando; SILVA, Karine Liotino da; KARAM JUNIOR, Dib; AMATO NETO, João; BARUQUE-RAMOS, Julia. Industrial textile recycling and reuse in Brazil: case study and considerations concerning the circular economy. *Gestão & Produção*, [S.L.], v. 25, n. 3, p. 431-443, 16 abr. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x3305>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 281 p.

BARRATT, Mark; CHOI, Thomas Y.; LI, Mei. Qualitative case studies in operations management: trends, research outcomes, and future research implications. *Journal Of Operations Management*, [S.L.], v. 29, n. 4, p. 329-342, 1 jul. 2010. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2010.06.002>

BEATTIE, Vivien; SMITH, Sarah Jane. Value creation and business models: refocusing the intellectual capital debate. *The British Accounting Review*, [S.L.], v. 45, n. 4, p. 243-254, dez. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.001>.

BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David K.; MEAD, Melissa. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *Mis Quarterly*, [S.L.], v. 11, n. 3, p. 369, set. 1987. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/248684>.

BERTASSINI, Ana Carolina. **Captura de valor em uma economia circular**: guia para a identificação de oportunidades de valor circular. 2018. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018.

BOCKEN, N.M.P.; SHORT, S.W.; RANA, P.; EVANS, S.. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal Of Cleaner Production*, [S.L.], v. 65, p. 42-56, fev. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>.

BOCKEN, N.M.P.; RANA, P.; SHORT, S.W.. Value mapping for sustainable business thinking. *Journal Of Industrial And Production Engineering*, [S.L.], v. 32, n. 1, p. 67-81, 2 jan. 2015. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/21681015.2014.1000399>.

BOCKEN, Nancy M. P.; PAUW, Ingrid de; BAKKER, Conny; GRINTEN, Bram van Der. Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal Of Industrial And Production Engineering*, [S.L.], v. 33, n. 5, p. 308-320, 26 abr. 2016. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>.

BONOMA, Thomas V.. Case Research in Marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal Of Marketing Research*, [S.L.], v. 22, n. 2, p. 199-208, maio 1985. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/002224378502200209>.

CEGLIA, Domenico. **UMA ANÁLISE COMPLEXA E RIZOMÁTICA DA INDÚSTRIA DA MODA**: direção a uma economia criativa circular. 2020. 224 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração Mestrado Acadêmico em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. **Análise de dados quantitativos & qualitativos**: casos aplicados usando o sphinx®. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000. 178 p.

GEISSDOERFER, Martin; SAVAGET, Paulo; BOCKEN, Nancy M.P.; HULTINK, Erik Jan. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 143, p. 757-768, fev. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

GEISSDOERFER, Martin; MORIOKA, Sandra Naomi; CARVALHO, Marly Monteiro de; EVANS, Steve. Business models and supply chains for the circular economy. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 190, p. 712-721, jul. 2018. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.159>.

GOPALAKRISHNAN, Sivasankari; MATTHEWS, Delisia. Collaborative consumption: a business model analysis of second-hand fashion. **Journal Of Fashion Marketing And Management: An International Journal**, [S.L.], v. 22, n. 3, p. 354-368, 17 maio 2018. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jfmm-05-2017-0049>.

GRUND, Christian; WALTER, Tanja. Management compensation and the economic crisis: longitudinal evidence from the german chemical sector. **Review Of Managerial Science**, [S.L.], v. 9, n. 4, p. 751-777, 4 set. 2014. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11846-014-0136-6>.

HAMARI, Juhoo; SJÖKLINT, Mimmi; UKKONEN, Antti. The sharing economy: why people participate in collaborative consumption. **Journal Of The Association For Information Science And Technology**, [S.L.], v. 67, n. 9, p. 2047-2059, 2 jun. 2015. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/asi.23552>.

KIM, Naeun (Lauren); WOO, Hongjoo; RAMKUMAR, Bharath. The role of product history in consumer response to online second-hand clothing retail service based on circular fashion. **Journal Of Retailing And Consumer Services**, [S.L.], v. 60, p. 1-9, maio 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102457>.

KOSZEWSKA, Małgorzata. Circular Economy — Challenges for the Textile and Clothing Industry. **Autex Research Journal**, [S.L.], v. 18, n. 4, p. 337-347, 1 dez. 2018. Walter de Gruyter GmbH. <http://dx.doi.org/10.1515/aut-2018-0023>.

KRISTENSEN, Heidi Simone; MOSGAARD, Mette Alberg. A review of micro level indicators for a circular economy – moving away from the three dimensions of sustainability? **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 243, p. 118531, jan. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118531>.

LINDER, Marcus; WILLIANDER, Mats. Circular Business Model Innovation: inherent uncertainties. **Business Strategy And The Environment**, [S.L.], v. 26, n. 2, p. 182-196, 17 set. 2015. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.1906>.

MANGLA, Sachin Kumar; LUTHRA, Sunil; MISHRA, Nishikant; SINGH, Akshit; RANA, Nripendra P.; DORA, Manoj; DWIVEDI, Yogesh. Barriers to effective circular supply chain management in a developing country context. **Production Planning & Control**, [S.L.], v. 29, n. 6, p. 551-569, 26 abr. 2018. Informa UK Limited.

MANNINEN, Kaisa; KOSKELA, Sirkka; ANTIKAINEN, Riina; BOCKEN, Nancy; DAHLBO, Helena; AMINOFF, Anna. Do circular economy business models capture intended environmental value propositions? **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 171, p. 413-422, jan. 2018. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.003>. <http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2018.1449265>.

MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy. Reflections on the 2018 Decade Award: the meaning and dynamics of corporate social responsibility. **Academy Of Management Review**, [S.L.], v. 45, n. 1, p. 7-28, jan. 2020. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2019.0348>.

MERLI, Roberto; PREZIOSI, Michele; ACAMPORA, Alessia. How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 178, n. 1, p. 703-722, mar. 2018. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.112>.

MUNRO, Virginia. **CSR for Purpose, Shared Value and Deep Transformation: the new responsibility**. S.L: Emerald, 2020. 272 p.

RIZOS, Vasileios; BEHRENS, Arno; GAAST, Wytze van Der; HOFMAN, Erwin; IOANNOU, Anastasia; KAFYEKE, Terri; FLAMOS, Alexandros; RINALDI, Roberto; PAPADELIS, Sotiris; HIRSCHNITZ-GARBERS, Martin; TOPI, Corrado. Implementation of Circular Economy Business Models by Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): barriers and enablers. **Sustainability**, [S.L.], v. 8, n. 11, p. 1212, 23 nov. 2016. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su8111212>.

SOUSA-ZOMER, Thayla T.; MAGALHÃES, Lucas; ZANCUL, Eduardo; CAUCHICK-MIGUEL, Paulo A.. Exploring the challenges for circular business implementation in manufacturing companies: an empirical investigation of a pay-per-use service provider. **Resources, Conservation And Recycling**, [S.L.], v. 135, p. 3-13, ago. 2018. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.10.033>.

THREAD UP. **2020 resale report. 2020**. Disponível em: <https://www.thredup.com/resale/static/thredup-resaleReport2020-42b42834f03ef2296d83a44f85a3e2b3.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2021.

ÜNAL, Enes; URBINATI, Andrea; CHIARONI, Davide; MANZINI, Raffaella. Value Creation in Circular Business Models: the case of a us small medium enterprise in the building sector. **Resources, Conservation And Recycling**, [S.L.], v. 146, p. 291-307, jul. 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.12.034>.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.L.], v. 22, n. 2, p. 195-219, fev. 2002. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570210414329>.

YIN, Robert. **Case study research and applications**. 6. ed. Los Angeles: Sage, 2018. 414 p.

ZAMAN, Mostafa; PARK, Hyejune; KIM, Youn-Kyung; PARK, Soo-Hee. Consumer orientations of second-hand clothing shoppers. **Journal Of Global Fashion Marketing**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 163-176, 21 fev. 2019. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/20932685.2019.1576060>.

## ANEXO A – Roteiro de entrevista semiestruturada com empresária.

Componente	Categoria	Pergunta:	
Práticas gerenciais.	Estabelecimento de efetiva comunicação com fornecedores e outros atores envolvidos na cadeia de suprimentos.	<b>Como o Meu Brechó trabalha com suas fornecedoras?</b>	
		Quantas fornecedoras/consumidoras o Meu Brechó tem?	
		Qual o perfil das suas fornecedoras/consumidoras?	
		Como você se comunica com suas fornecedoras/consumidoras?	
		O quão efetiva é sua comunicação com suas fornecedoras/consumidoras?	
		Você dá algum treinamento para fornecedoras/consumidoras a respeito de economia circular e sustentabilidade?	
	Apoio entre os atores da cadeia a fim de promover a economia circular	Como Meu Brechó apoia os seus atores próximos na cadeia de suprimentos têxtil a fim de desenvolver novos conhecimentos e habilidades?	
	Diminuição da pegada ambiental e eficiência energética	Em termos de eficiência energética, que ações o Meu Brechó utiliza?	Meu Brechó utiliza alguma tipo de energia renovável?
			Meu Brechó utiliza água em alguma parte do processo produtivo?
			O Meu Brechó recicla algum tipo de material?
	Utilização de materiais <i>ecofriendly</i> .	O que acontece após o final da vida do produto?	O Meu Brechó recicla algum tipo de material?
			O que acontece após o final da vida do produto?
	Práticas de economia circular	Que práticas de economia circular estão nos processos gerenciais do Meu Brechó?	Que aspectos o Meu Brechó considera quando planeja seus produtos?
			Que aspectos o Meu Brechó considera quando planeja seus produtos?
	Comprometimento gerencial e liderança	Como você gerencia seus funcionários e seus <i>stakeholders</i> ?	Como a economia circular se tornou uma oportunidade de negócio?
			Como os recursos do Meu Brechó são utilizados a fim de realizar uma economia circular?
O quanto você está engajada com atividades de economia circular no Meu Brechó?			
O quanto você está engajada com atividades de economia circular no Meu Brechó?			
Fatores internos.	Orientação estratégica	Como o Meu Brechó se posiciona no mercado?	
		Como o Meu Brechó compete contra os rivais?	
		Que tipos de problemas técnicos ou administrativos o Meu Brechó enfrenta?	
		Como você descreve a parcela de mercado que o Meu Brechó possui?	
		Que planos estratégicos o Meu Brechó possui para o futuro?	
		Qual a estratégia de preços e qualidade que o Meu Brechó possui?	
		O Meu Brechó adota novas tendências de mercado?	
		O quão lucrativo é o negócio do Meu Brechó?	
		O Meu Brechó está investindo em novas tecnologias ou produtos? Se sim, quais?	
	Competência gerencial (foco na empresária)	Qual a expertise da empresária do Meu Brechó?	Como você identificou a economia circular como uma oportunidade de mercado?
			Como você identificou a economia circular como uma oportunidade de mercado?

		Como você decide que tecnologias investir para seu modelo de negócio?
		Como as suas experiências passadas te ajudaram a projetar um negócio voltado para economia circular?
		Como a sua empresa mantém suas fornecedoras próximas?
		Como a sua empresa responde às influências do ambiente externo?
	Mecanismos de aprendizado e treinamento	Como é o processo de aprendizado do Meu Brechó?
		O Meu Brechó treina funcionários ou outros <i>stakeholders</i> ?
		Como você apoia seus funcionários a desenvolverem novas habilidades?
		Como o Meu Brechó recebe <i>feedback</i> de funcionários ou demais <i>stakeholders</i> ?
Tamanho e tempo de operação da empresa	Como o tamanho influencia no seu modelo de operação circular?	
	Como a idade influencia no seu modelo de operação circular?	
Fatores externos.	Geografia (fatores locais e culturais)	Como você descreveria a cultura local?
		Como você adaptou o seu negócio a essa cultura local?
		Como a geografia do local influencia no seu modelo de negócio?
		O quão importante é a confiança para seu modelo de negócio?
	Aspectos regulamentais	Algum aspecto regulatório influencia seu modelo de negócio?
		Quais os desafios regulatórios são encarados pelo Meu Brechó?
		Existe alguma certificação para o mercado de brechós?
		Você pensa que alguma informação seria importante para este mercado?
	Nível de competição de mercado	Como o Meu Brechó se diferencia de seus competidores?
		Quais os principais desafios, em relação a competição de mercado, que o Meu Brechó enfrenta?

**ANEXO B – Roteiro de entrevista semiestruturada para o fornecimento de peças para o Meu Brechó.**

Fator	Pergunta
Atitude.	Por que você destina suas roupas para um brechó?
	Você acredita que está agindo da melhor forma possível?
	O que você fazia com as roupas que não queria mais antes de destiná-las a um brechó?
Behavior Intention.	Com que frequência você destina roupas para o brechó?
	O que te motiva a continuar destinando roupas para o brechó?
	E por que para a Susclo?
	Você se sente feliz ao participar desse tipo de ação? Por quê?
Economic Benefits.	O quanto o fator financeiro é importante para você destinar roupas para brechós em relação a outros fatores?
	Participar dessa comunidade de pessoas que fornecem roupas para brechós te proporciona algum benefício?
Reputation.	Participar desse movimento de destinação de roupas a brechós te dá <i>status</i> ?
	Você se sente respeitada por participar de uma prática que pode beneficiar a sociedade?
Sustainability	Você destinar suas roupas a um brechó é sustentável? Por quê?
	Que tipos de benefícios ambientais existem ao você destinar suas roupas para um brechó?
	Que tipos de benefícios sociais existem ao você destinar suas roupas para um brechó?
	Você acredita que o brechó possa ter algum impacto negativo no meio ambiente?
	Você acredita que o brechó possa ter algum impacto negativo na sociedade?
	Como você vê a Susclo nesse contexto financeiro, ambiental e social?

**ANEXO C – Roteiro de entrevista semiestruturada para o consumo de peças no Meu Brechó.**

Fator	Pergunta
Geral	Quais motivos de levam a comprar em brechó?
Frugalidade	Você se considera uma pessoa consumista de roupas?
	Financeiramente falando, por que você compra em um brechó?
	Financeiramente falando, por que você compra na Susclo?
	Qual papel o fator preço possui na sua escolha de compra de roupas?
Consciência estilística	Comprar em brechó faz parte do seu estilo pessoal?
	Quanto a seu estilo: qual a diferença entre comprar em brechó e em outros tipos de loja?
	Quanto a seu estilo: Por que você faz compras na Susclo?
Ecological conciousness	Você considera aspectos ambientais para comprar em brechó?
Dematerialism	O que significa desapegar para você?
Nostalgia proneness	Encontrar roupas vintage é um fator importante para você?
	O brechó permite isso com mais facilidade?
Fashion conciousness	É possível encontrar tendências da moda em brechó?
	Isso é importante para você?
Aspecto social/Ambiental	Gerar renda extra para outra mulher é importante? Por quê?
	Você participa de grupos sobre brechós? Por quê?
	Você conhece a suscolinha?
	O que você pensa sobre a Suscolinha?
	Você sabe o que é economia circular?
	Como você se encaixa dentro dela?
Como a Susclo se encaixa dentro dela?	
Branding	Se a Susclo fosse uma pessoa, como ela seria?