

Alzina Maria Leal Alves

**MODA, ECONOMIA CRIATIVA E ECONOMIA CIRCULAR:
UM PLANO DE AÇÃO PARA O PROJETO MUÇAMBÊ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Moda, do Curso de Mestrado em Design de Vestuário e Moda, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Design de Vestuário e Moda.

Orientador: Prof. Dr. Lucas da Rosa

Florianópolis, 2019

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial da ESAG/UDESC,
com dados fornecidos pelo autor**

Alves, Alzina Maria Leal

Moda, economia criativa e economia circular : um plano de ação para o
projeto Muçambê / Alzina Maria Leal Alves. -- 2019.

135 p.

Orientador: Lucas da Rosa

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina,
Centro de Artes, Programa de Pós-Graduação em Moda, Florianópolis,
2019.

1. Vestuário. 2. Economia Criativa. 3. Economia Circular. 4.
Sustentabilidade. I. Rosa, Lucas da. II. Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Artes, Programa de Pós-Graduação em Moda. III.
Título.

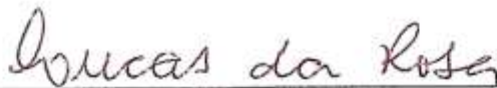
ALZINA MARIA LEAL ALVES

**VESTUÁRIO, ECONOMIA CRIATIVA E ECONOMIA CIRCULAR:
ENTRELAÇAMENTOS COM O PROJETO MUÇAMBÊ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Moda – Mestrado Profissional em Design de Vestuário e Moda – PPGModa Udesc, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

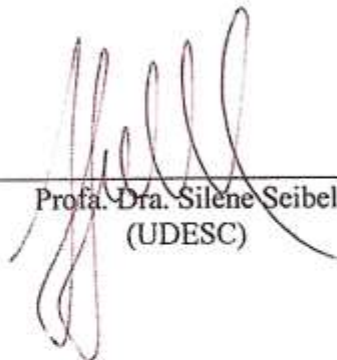
Banca Examinadora:

Orientador:

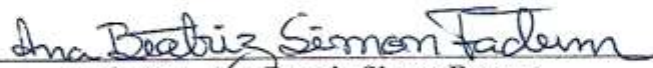


Prof. Dr. Lucas da Rosa
(UDESC)

Membros:



Prof. Dra. Silene Seibel
(UDESC)



Prof. Dra. Ana Beatriz Simon Factum
(UFBA)

Dedico esse trabalho aos meus pais, que sempre foram para mim, o meu Porto Seguro! E que todos os dias me ensinam pelo exemplo, com força, perseverança e amor.

AGRADECIMENTOS

À minha irmã, Erotildes; sem a sua amorosidade e incentivo, não teria sido possível ultrapassar tantos obstáculos. E por acreditar que eu seria capaz de concluir esse mestrado, encontrou na sua agenda, sobrecarregada pela vida de médica e professora, um tempo precioso para me ajudar a organizar ideias, me ouvir, e mostrar caminhos de pesquisa e vida, reafirmando, por meio de suas atitudes, que é de fato uma pesquisadora, dedicada não só à produção de conhecimento, mas também a despertar no outro o desejo de ir em busca de novos saberes e experiências, aumentando ainda mais nossos laços de afeto.

Ao professor Dr. Lucas da Rosa que, desde o momento em que se tornou meu orientador, esteve ao meu lado, me incentivando e me apoiando, lendo e relendo meus escritos, possibilitando que, por meio de suas observações, eu buscasse ferramentas para avançar na pesquisa e concluir este trabalho.

Um agradecimento especial à professora Dr^a Silene Seibel, por ter me apoiado e confiado que eu seria capaz de concluir esta pesquisa.

A todos os integrantes do PPGModa que de alguma forma contribuíram na minha caminhada, e às colegas de mestrado, pelas trocas e aprendizados.

À professora Dr^a Bia Simon, que por meio de suas palavras e gestos, reforçou o meu desejo de usar a Moda como ferramenta de transformação social e política, fazendo de todos os nossos encontros verdadeiras aulas sobre a vida e as redes de afeto.

À amiga e professora Dr^a Luciana Dulce, pelo apoio valioso. De forma amorosa, com palavras de incentivo, me motivou sugerindo reflexões importantes não só sobre o meu trabalho, mas também sobre a vida, fortalecendo os laços de amizade, respeito e carinho.

Às amigas e aos amigos que estiveram presentes nesse período, me apoiando e dando força... Célia e Dré Fernandes, um agradecimento especial.

Ao meu primo Luiz Egídio que, por meio de várias traduções de resumos, feitas nas madrugadas, todas às vezes que precisei durante os últimos dois anos, e sempre de forma afetuosa, me fez lembrar das inúmeras vezes que, quando adolescentes, estudávamos juntos sem ver a hora passar, tornando os encontros momentos de alegria.

Aos meus pais, Mery e Pedro, que em todos os momentos da minha vida não mediram esforços para me ajudar, me apoiando e acreditando em mim. E que me ensinam a cada dia, o valor da vida, valorizando as bênçãos que temos recebido. Com perseverança, força e sabedoria, revelam no cotidiano, a importância de se praticar a ética, a justiça e a compaixão.

Ao meu irmão Pedro, incansavelmente solícito e que aparece como um anjo nos momentos de apuro. À minha irmã Margarida, por todos os encontros e trocas de saberes e afeto.

Aos meus filhos João e Daniel, sem eles nada teria sentido. Por meio de um amor incondicional, me proporcionam a possibilidade de rever minhas atitudes, reconhecer meus erros e me reinventar todos os dias, em busca de ser uma pessoa mais justa, amorosa e com mais alegria na vida.

Não gosto de palavra acostuada.
A minha diferença é sempre menos.
Palavra poética tem que chegar ao grau de brinquedo para ser séria.
Não preciso do fim para chegar.
Do lugar onde estou já fui embora.

Manoel de Barros

RESUMO

O objetivo desta pesquisa aplicada foi desenvolver um Plano de Ações, a partir de princípios de economia criativa e da economia circular, para que um pequeno grupo de costureiras alcançasse a sustentabilidade. Esse grupo, conhecido por Projeto Muçambê, é composto de mulheres de classes populares. Elas prestam serviços de costura de artigos do vestuário na Zona Leste da cidade de São Paulo. Os dados para o desenvolvimento do estudo foram coletados a partir do método de observação participante, com o uso de entrevistas, rodas de conversa e cadernos de campo. A ferramenta utilizada no Projeto para a avaliação e análise dos dados foi o Canvas. O Plano de Ações, que foi discutido e validado pelas integrantes do grupo, contempla ações administrativas incluindo a implementação de controles de produção, controles de fluxo de caixa, cálculo de preço dos serviços, ações voltadas para o cuidado com o armazenamento e com o descarte do lixo e propostas de mudanças nas relações de trabalho com os clientes. Todas as propostas de mudanças visaram agregar valor à missão do projeto e implementar um planejamento estratégico para que o Projeto se torne mais sustentável ao reduzir os impactos negativos da produção na qualidade de vida.

Palavras-chave: Vestuário. Economia Criativa. Economia Circular. Sustentabilidade.

ABSTRACT

The objective of this applied research was to develop an Action Plan, based on the principles of creative economy and circular economy, for a small group of seamstresses to achieve sustainability. This group, known as Muçambê Project, is made up of women from popular classes. They provide garment sewing services in the East Zone of the city of São Paulo. Data for the development of the study were collected from the participant observation method, using interviews, conversation wheels and field notebooks. The tool used in the Project for data evaluation and analysis was Canvas. The Action Plan, which was discussed and validated by the group members, includes administrative actions including the implementation of production controls, cash flow controls, pricing of services, actions focused on storage and disposal care. and proposals for changes in working relationships with clients. All change proposals aimed to add value to the project mission and implement strategic planning to make the Project more sustainable by reducing the negative impacts of production on quality of life.

Keywords: Clothing. Creative economy. Circular Economy. Sustainability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Classificação dos Setores Criativos	40
Figura 2 - Setores criativos – a ampliação dos setores culturais	43
Figura 3 - A economia criativa e a dinâmica de funcionamento dos seus elos	43
Figura 4 - A Economia Criativa	44
Figura 5 - Representação do processo da economia circular.....	51
Figura 6 - Diagrama do sistema econômico circular.....	55
Figura 7 - Modelo de negócio Canvas.....	64
Quadro 1 - Blocos do Canvas e suas referências.....	67
Quadro 2 - Desenho das etapas de campo do estudo – objetivos e ferramentas utilizadas	72
Quadro 3 - Roteiro das rodas de conversa realizadas.....	77
Quadro 4 - Perguntas avaliativas	82
Quadro 5 - Quadro 5- Perfil das participantes em relação à idade, escolaridade, raça/cor, origem, renda, função	86
Quadro 6 - Modelo de negócios Canvas do Projeto Muçambê	91
Quadro 7 - Versão 1 - Plano de Ações	101
Quadro 8 - Versão 2 – Plano de Ações.....	104

LISTA DE SIGLAS

BMC	Business Model Canvas
FIRJAN	Federação das indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FSC	Forest Stewardship Council
GFA	Global Fashion Agenda
GOTS	Padrão Global de Têxteis Orgânicos
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MEI	Microempreendedor individual
MinC	Ministério da Cultura
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMPI/WIPO	Organização Mundial da Propriedade Intelectual
ONG	Organização não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PIM	Periferia Inventando Moda
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
PPGModa	Programa de Pós-Graduação em Moda
REC	Relatório de Economia Criativa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNOSSC	Organização das Nações Unidas para a Cooperação Sul-Sul

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	21
1 INTRODUÇÃO	23
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	24
1.2 BREVE REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA: FACÇÕES E MODELOS DE PRODUÇÃO.....	26
1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	30
1.4 OBJETIVOS	33
1.4.1 Objetivo geral.....	33
1.4.2 Objetivos Específicos.....	33
1.5 JUSTIFICATIVA.....	34
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	37
2.1 ECONOMIA CRIATIVA	37
2.1.1 Princípios Norteadores da Economia Criativa	41
2.1.2 Economia criativa e Moda Sustentável.....	45
2.2 ECONOMIA CIRCULAR.....	50
2.2.1 Princípios norteadores da economia circular	53
2.2.2 Economia circular e Moda.....	56
2.3 MODELO DE NEGÓCIO CANVAS	62
3 METODOLOGIA	69
3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	69
3.1.1 Tipo do estudo.....	69
3.1.2 Desenho das etapas de campo do estudo	70
3.1.3 Ferramentas de coleta de dados e sua utilização no estudo	73
3.1.4 Modo de organização do diário de campo e roteiros das rodas de conversa, entrevistas e questionário	76
3.1.5 Aspectos éticos	79
3.2 O CAMPO DA PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO DO CENÁRIO DA INVESTIGAÇÃO E CRITÉRIOS DE ESCOLHA DA AMOSTRA.....	80
3.2.1 Caracterização do cenário	80
3.2.2 Escolha da amostra: critérios de inclusão e exclusão.....	81
3.3 FERRAMENTA DE ANÁLISE – O CANVAS E SUA APLICAÇÃO PRÁTICA	82

4	RESULTADOS E ANÁLISE.....	85
4.1	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA: UM POUCO DA HISTÓRIA DO GRUPO E O PERFIL DAS PARTICIPANTES	85
4.2	DESAFIOS DO GRUPO EM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE, A PARTIR DO QUE FOI REVELADO NAS RODAS DE CONVERSA E DAS ENTREVISTAS QUE PERMITIRAM O PREENCHIMENTO DO QUADRO CANVAS	87
4.3	O CANVAS: DESCRIÇÃO E ANÁLISE.....	89
4.4	O PLANO DE AÇÕES CONSTRUÍDO A PARTIR DA APLICAÇÃO DO CANVAS	98
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
	REFERÊNCIAS.....	117
	APÊNDICE 1 - ROTEIRO DA RODA DE CONVERSA.....	123
	APÊNDICE 2 - ROTEIRO DA ENTREVISTA INICIAL	125
	APÊNDICE 3 - ROTEIRO DA ENTREVISTA ASPECTOS DO NEGÓCIO	127
	APÊNDICE 4 - ROTEIRO DA ENTREVISTA CORTE	129
	APÊNDICE 5 - ROTEIRO DA ENTREVISTA AÇÕES PRIORITÁRIAS	131
	ANEXO 1 – DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS.....	133
	ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	135

APRESENTAÇÃO

Quando ingressei no Curso de Mestrado em Design de Vestuário e Moda da Universidade do Estado de Santa Catarina, em agosto de 2017, não sabia ao certo se o projeto de pesquisa voltado para modelagem e lixo zero, apresentado como um dos itens de avaliação para ingresso no Programa de Pós-Graduação em Moda se tornaria o projeto da minha dissertação.

Ao cursar as primeiras disciplinas, entrei em contato com uma variedade de conceitos e leituras de temas relevantes para o setor de Moda, ampliando meus conhecimentos. Estudar, após ter permanecido quinze anos afastada do mundo acadêmico, foi para mim o primeiro desafio. Embora tenha sido professora de modelagem, por quase oito anos, em faculdades de moda, estava diante de uma situação nova, no papel de aluna e vivenciando as dificuldades de decidir qual seria o meu campo de trabalho, para iniciar a pesquisa.

Em busca de encontrar uma empresa que pudesse ser meu campo de pesquisa para esta dissertação, fiz contato e visitei alguns locais, tanto em Florianópolis (SC), quanto em Campinas (SP), cidade onde residia. Inicialmente, a empresa colaborativa AOCA, situada em Florianópolis, organizada dentro dos conceitos da economia criativa, me pareceu ser um bom campo de pesquisa para buscar soluções referentes aos resíduos têxteis da empresa, envolvendo a concepção, desenvolvimento e produção das coleções de moda. Fiz algumas visitas à empresa e comecei a desenvolver o projeto de pesquisa, tendo como campo esta empresa. Entretanto, morando em outra cidade, conciliar horários para visitar o campo foi se tornando bastante complicado e logo decidi, com a anuência do orientador, que melhor seria buscar um campo em São Paulo.

No início de 2018, mudei-me para São Paulo. Ao chegar à cidade, passei a frequentar eventos, palestras e cursos sobre moda e sustentabilidade. Comecei a buscar novos trabalhos, e, nesta busca, conheci o projeto Arrastão – Organização não Governamental (ONG) que há 50 anos atua no Campo Limpo, distrito da Zona Sul do município de São Paulo, desenvolvendo com a comunidade diversas ações voltadas para a valorização social e a diversidade cultural. Resolvi oferecer, com o apoio da organização, um curso de bonecas e objetos de pano, para mulheres da região. Todo o material utilizado para o desenvolvimento das peças era de descarte, proveniente de roupas usadas ou roupas que, por apresentarem defeitos de fabricação, foram doadas sem terem sido comercializadas. Essa experiência, que durou seis meses, me permitiu conhecer mais de perto, as possibilidades do terceiro setor. Enquanto as mulheres aprendiam a

costurar, algumas começaram a vender bonecas para amigas e conhecidas, fortalecendo a motivação para aprenderem mais e ver na costura um meio de trabalho e inclusão social.

Nesse momento, sustentabilidade, inovação, inclusão social e diversidade cultural deixaram de ser para mim apenas conceitos, e passaram a ser uma proposta de vida e cotidiano. Conheci então o projeto Periferia Inventando Moda - PIM e acreditei ter encontrado o meu campo de pesquisa. Assim, a pesquisa para esta dissertação foi iniciada e qualificada, tendo como campo o PIM.

Em meados de 2018, fui selecionada para participar de uma imersão de trinta dias no Projeto “Trama Afetiva - uma experiência em *upcycling*”. Trata-se de um projeto colaborativo, tendo sido, na edição de 2018, patrocinado pela fundação Hermann Hering, com o objetivo de desenvolver produtos e ideias com resíduos têxteis da Cia. Hering. Durante a imersão tive a oportunidade de conhecer mais de perto não só os conceitos da logística reversa, como também de visitar a YouGreen, cooperativa de catadores que realiza o trabalho de coleta seletiva, triagem, conscientização, diagnóstico e logística reversa de resíduos recicláveis. Pude ainda participar de oficinas com a Flavia Aranha, marca de roupas que tem o selo verde, a Comas, marca que trabalha com *upcycling* (geração de produto novo a partir de material de descarte, seja novo ou usado, sem que haja perda de qualidade), dentre outras.

O tempo ia passando e a cada dia eu me sentia mais envolvida com as questões da moda sustentável, as questões do lixo e com vivências no terceiro setor. Paralelamente a pesquisa ia caminhando bem até que, num dado momento, o projeto PIM perdeu patrocinadores, ocasionando a perda da sede onde o grupo se reunia, gerando uma série de problemas para os participantes do projeto e para minha pesquisa. Os encontros ficaram difíceis, o grupo estava fragilizado e não conseguia cumprir os encontros para que a pesquisa de campo prosseguisse. Diante deste novo cenário, entendi que o meu campo tinha ruído. Conversei com meu orientador e retomei a busca por um novo campo. Dessa vez estabeleci, inicialmente, que o campo seria em alguma zona periférica de São Paulo, somente com mulheres que praticassem atividades ligadas diretamente à costura e que, preferencialmente, trabalhassem com reuso. Assim, encontrei o Projeto Muçambê (nome fictício), um grupo pequeno de mulheres, e com ele desenvolvi a presente pesquisa.

1 INTRODUÇÃO

Desde a última década do século XX, atividades econômicas associadas à criatividade e inovação vêm ganhando o mercado, fazendo com que a economia criativa apresente crescimento superior ao mercado tradicional, aquele que, desde a Revolução Industrial se baseia na produção em série com custos reduzidos. Tendo como base a criatividade e as riquezas culturais, a economia criativa agrega valor simbólico e econômico aos produtos e apresenta novas possibilidades de empreendedorismo e relações de trabalho.

A economia criativa, temática que há 25 anos faz parte dos debates acadêmicos e das discussões de políticas públicas, ganha força no Brasil em 2011, com a criação do Plano da Secretaria da Economia Criativa pela extinta pasta do Ministério da Cultura. Definida como a economia do intangível, do simbólico, a economia criativa envolve um conjunto de atividades econômicas que dependem da criatividade e das dinâmicas culturais, sociais e econômicas para a produção de bens e serviços. Tendo como um dos princípios norteadores a responsabilidade com o meio ambiente (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011), sustentabilidade e preocupação com o lixo alcançaram relevância no cenário da economia criativa. No âmbito da moda sustentável e na busca da redução dos rejeitos será abordado o conceito de economia circular, que busca soluções para problemas relacionados ao ambiente, propondo uma economia que valorize os ciclos biológicos naturais, recriando e recuperando os materiais já em circulação no mercado.

Neste estudo, que está vinculado à linha de pesquisa “Design e Tecnologia do Vestuário”, do Programa de Pós-Graduação em Moda da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGModa/Udesc) – partindo-se dos conceitos de economia criativa e economia circular, propõe-se, como produto final, um plano de ação a ser aplicado por um pequeno coletivo de mulheres que realiza a atividade de costura de bolsas e acessórios, no bairro União de Vila Nova, na cidade de São Paulo. O propósito desse plano de ação, construído pela pesquisadora por meio do modelo de negócio Canvas, *Business Model Canvas*¹, em parceria com essas mulheres, foi de organizar um planejamento para que o grupo se torne mais sustentável economicamente. O desenvolvimento deste trabalho organiza-se nos capítulos apresentados a seguir:

¹ O Business Model Canvas mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou ser aplicado em modelos existentes. Disponível: <https://www.sebraepr.com.br/como-estruturar-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso: 20 out. 2019. Maiores detalhes sobre o Canvas serão oferecidos no capítulo 3, “Metodologia”.

Primeiro capítulo - Introdução: apresenta-se o tema deste estudo seguido de uma breve revisão da literatura, a definição do problema da investigação, contextualizando-o no campo da economia criativa e circular, a justificativa da pesquisa e os objetivos geral e específicos.

Segundo capítulo - Fundamentação teórica: na primeira seção, aborda-se o conceito de economia criativa, seus princípios norteadores e a relação entre economia criativa e moda. A segunda seção traz uma reflexão sobre economia circular, seus princípios norteadores e a importância da economia circular no setor produtivo da moda. Por fim, a terceira seção apresenta o conceito do modelo de negócio Canvas e sua aplicabilidade para pequenas empresas do setor de Moda.

Terceiro capítulo - metodologia: descreve as etapas de pesquisa e as técnicas utilizadas para o desenvolvimento do plano de ações a ser implementado pelo Projeto Muçambê.

Quarto capítulo - Resultados: descreve-se o campo, os dados obtidos pelas entrevistas e por meio da observação participante na realidade das costureiras e do projeto. As informações obtidas com base no Canvas, que permitiram encontrar respostas e ferramentas para as demandas que nortearam a construção do plano de ações também foram descritas. Finaliza com a apresentação do plano de ações para o Muçambê.

Quinto capítulo - Conclusão: traz as considerações finais a respeito da trajetória percorrida pela pesquisa destacando, principalmente, os possíveis limites e alcances do estudo e do plano de ações desenvolvido.

Referências: elenca a bibliografia utilizada na pesquisa.

Apêndice: apresenta o material que serviu de apoio para a realização das etapas da pesquisa – os roteiros da roda de conversas e das entrevistas realizadas pela pesquisadora.

Anexos

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Ao longo dos últimos dois séculos, o desenvolvimento industrial e tecnológico produziu mudanças na vida da sociedade. Mudanças estas que impactaram não apenas a vida material cotidiana, trazendo conforto e modernização, mas a própria forma de produzir, os produtos resultantes, e as organizações a eles vinculadas (TEIXEIRA, 2005). Entretanto, muitas ações foram implementadas e desenvolvidas sem que fosse feita uma avaliação e considerados os efeitos sobre o planeta e o meio ambiente.

Estudos voltados para a sustentabilidade e a responsabilidade social se tornam, portanto, cada vez mais relevantes no mundo atual, na busca de soluções para evitar o esgotamento dos

recursos naturais. Embora seja este um tema largamente comentado (BUENO, 2015), especialmente após a publicação do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas, em 2007, ainda é pequena a sua disseminação, seja no nível empresarial, seja no individual, junto à sociedade civil. “A defesa da necessidade de mudanças nos “padrões de consumo” ganha relevo neste debate” (SILVA; ARAÚJO; SANTOS, 2012, p. 96), dado o impacto que têm sobre os recursos. Mas é a percepção dos indivíduos “de que a intensificação do consumo e dos valores que lhe dão suporte vêm agravando a dilapidação ambiental e a questão social” (SILVA; ARAÚJO; SANTOS, 2012, p. 96) que leva a mudanças em suas práticas cotidianas. Nesse sentido, novas formas de interação com o outro e com o meio que o cerca estimulam a inovação e as mudanças no estilo de vida, contribuindo para a crescente modificação nas formas de produção e desenvolvimento, em busca de modos mais sustentáveis. Diante da necessidade de mudanças, estudos (GALUK et al., 2016; KON, 2016; AMARAL et al., 2018) mostram que novos modelos de economia, como a economia criativa e a economia circular, vão se fortalecendo.

Em fevereiro de 2019, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) publicou o Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, revelando que houve uma relativa estabilização da participação do Produto Interno Bruto - PIB Criativo no PIB Brasileiro, que corresponde ao que é gerado pelos novos produtores de valor. Segundo relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) abarcando o período de 2002 a 2015, “o Brasil tem a indústria da moda como parte mais valiosa de sua crescente economia criativa” (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 15/01/2019). O Mapeamento, sem se limitar a atualizar dados estatísticos, aponta como a Indústria Criativa no Brasil se comportou no período de 2015 e 2017, traçando um comparativo em relação ao desempenho da Indústria Criativa no biênio anterior (2013 a 2015). Os segmentos criativos foram divididos, de acordo com o Mapeamento da Firjan, em quatro grandes Áreas Criativas: Consumo, Mídias, Cultura e Tecnologia. O setor da Moda está inserido na Área Criativa de Consumo, juntamente com o Design, Arquitetura e Publicidade & Marketing. O Mapeamento aborda a Indústria Criativa sob duas óticas. A da Produção, medida pelo valor gerado pelos estabelecimentos criativos, que nem sempre empregam somente trabalhadores criativos, e a segunda ótica, a do Mercado de Trabalho, apresentando dados quantitativos relativos à remuneração de profissionais criativos, independente do fato de trabalharem na Indústria Criativa ou Clássica. O Mapeamento ressalta o crescimento das profissões capazes de proporcionar uma nova experiência de consumo, associado à possibilidade de tomar como base a experiência do usuário.

Contudo, é importante ressaltar que, no âmbito da Indústria Criativa, há uma predominância de redes colaborativas de criação e produção junto a profissionais relacionados a um mesmo campo de atuação. Mas, no setor de Moda, a relação das empresas de confecção estabelecida com as costureiras que atuam ou não como Microempreendedor Individual (MEI) não se dá de forma colaborativa, prevalecendo antigas práticas conhecidas na indústria da moda.

[...] a indústria da moda [...] apresenta uma grande informalidade nas relações contratuais, principalmente nas relações de trabalho. Na indústria de confecção esse número é menor, devido ao grande volume de terceirização dos serviços através das fábricas. Estas, por sua vez, são as que mais subcontratam de modo informal [...]. (BELTRÃO; MARINHO; IGNÁCIO, 2011, p. 9).

As fábricas, no mundo da moda criativa continuam, assim, a ter o papel de minimizar custos tributários e ampliar o lucro das empresas que terceirizam sua produção. Impedem, desse modo, a efetiva implementação dos princípios que regem a economia criativa, dentre eles e, em especial, os princípios da sustentabilidade e da inclusão social. Superar esta forma de organização das relações de trabalho torna-se, portanto, desafio central de qualquer proposta de economia criativa nesse campo.

1.2 BREVE REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA: FÁBRICAS E MODELOS DE PRODUÇÃO

Para conhecer melhor as características das fábricas, e considerando que o grupo que foi campo desse projeto assim se definia, uma breve revisão narrativa da literatura será apresentada sobre fábricas e modelos de produção.

A revisão narrativa é uma modalidade de revisão que não tem a pretensão de esgotar as fontes de informações. Quando se opta por este tipo de revisão não há exigência de que as estratégias de busca sejam exaustivas, nem de que se utilizem critérios explícitos e sistemáticos para as buscas e análises críticas. Esta modalidade de revisão é considerada adequada para fundamentação teórica de trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses (MATTOS, 2015).

As fábricas

No Brasil, “fábrica” é o nome dado às empresas que prestam serviços de confecção para marcas de vestuário e ou acessórios. Mais especificamente, segundo o Sebrae,

Facção é o nome dado às confecções que prestam serviços para outras empresas do ramo que possuem marca própria e foco na comercialização, dentro da cadeia produtiva do setor têxtil. Em geral uma facção não vende seus produtos diretamente no varejo, realizando somente trabalhos de corte, montagem e acabamento de peças do vestuário para outras confecções. O segmento da confecção está inserido no setor têxtil e engloba todas as atividades envolvidas na produção de roupas. Essas indústrias podem concentrar o processo completo de produção ou terceirizar uma ou várias fases de produção. A facção é um sistema de terceirização e de integração que vem sendo muito utilizada na indústria da confecção. Funciona assim: uma indústria maior, que normalmente tem como principal atividade a criação e comercialização, cria a sua coleção, efetua os cortes das peças e encaminha para outras indústrias menores que são contratadas para montar as roupas. Essas indústrias não comercializarão os produtos, apenas são responsáveis pelo serviço de montagem das roupas, devolvendo em seguida, para a indústria maior, que confere as peças, padroniza a qualidade e comercializa os produtos. (SEBRAE, 20-- , p. 2).

Muitas vezes as facções são constituídas de maneira informal, sem registro, por pequenos grupos de pessoas que executam o trabalho em locais inadequados ou em suas próprias residências. As facções surgiram para atender à demanda de uma produção rápida e com baixo custo. Desde a Revolução Industrial a produção em larga escala e a busca por maiores lucros se tornou uma constância, como características primordiais do sistema capitalista. No Setor de Moda, ainda hoje, no século XXI, muitas empresas priorizam o aumento da produção a baixos preços, com a desvalorização das costureiras e o descaso com a responsabilidade ambiental. As facções ocupam lugar de relevância no cenário das indústrias de confecção por prestarem serviços de costura com preços baixos (LIMA, 2009; MARTINELLI, 2017).

A forte presença das facções se deve ao fato de as empresas do vestuário focarem no lucro, na produção em série e nos custos baixos, o que leva à terceirização da produção. Para além disso, segundo Lima (2009, p. 63),

[...] a presença do trabalho domiciliar e faccionado nesse setor se altera em parte como resultado de um aprofundamento da divisão sexual do trabalho pelo processo de reestruturação produtiva e de globalização, que atinge diferentemente as mulheres, também em muitos outros setores e atividades econômicas.

De outra parte, as terceirizadas, muitas vezes, trabalham de maneira informal, em subcondições de trabalho, pressionadas a produzirem mais, com preço menor, em menos tempo e com qualidade. Do ponto de vista da organização, conforme aponta Lima (2009), as facções tradicionalmente são caracterizadas por não contarem com uma organização planejada na fabricação de seus produtos, por não disporem de costureiras para a substituição em caso de necessidade e por uma jornada ampliada de trabalho. Dessa forma, ao analisar os impactos sociais e ambientais da indústria têxtil, entende-se que o setor das facções está diretamente

ligado a um dos problemas a serem resolvidos na busca de uma produção mais consciente, sobretudo no quesito da responsabilidade social e política.

Os modelos *fast fashion* e *slow fashion*

Nos últimos dez anos, com a introdução do modelo *fast fashion*, ou “moda rápida”, houve um novo impulso na produção têxtil e um estímulo ao crescimento das facções. De acordo com Cietta (2010), o *fast fashion*, é um sistema de moda que funciona de forma rápida, tendo como estratégia o lançamento de novidades semanais nos pontos de venda, para os seus consumidores.

Assim, ampliou-se o número de empresas de grande porte, do setor de vestuário, que passaram a trabalhar com fornecedores e mão-de-obra escrava de países pobres como Bangladesh, Índia, China, entre outros. Segundo Lee (2009) o processo produtivo do *fast fashion*, veloz e rápido, depende dos processos produtivos que antecedem a chegada das peças nas lojas. Sendo que, para conseguirem cumprir os prazos de entrega, cada vez menores, precisam trabalhar dia e noite sem pausa. Já as empresas de menor porte encontram nas facções locais a possibilidade de obterem uma produção rápida e com custos baixos.

O modelo *fast fashion*, surgido na Europa, nos anos 1990, com as marcas Zara, H&M e Topshop, disseminou-se nos anos 2000 e foi adotado no Brasil pelas marcas C&A, Riachuelo e Renner (REPÓRTER BRASIL, 2016). O economista Enrico Cietta elabora uma análise profunda do funcionamento da moda rápida na Itália, no livro *A revolução do fast fashion: estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas* (2017). Em geral, a *fast fashion* é caracterizada pela velocidade na produção de artigos com baixa qualidade, pela cópia e pela pouca criatividade. Cietta (2017) aponta alguns casos de empresas italianas que investem em criatividade e desenvolvem coleções com estilo e diferencial condizente com a sua marca. Segundo o autor, este sistema está sempre à procura de oportunidades nas informações de tendências e dos fenômenos culturais, percebendo a diversificação das marcas em relação ao tipo de cliente.

Além disso, a própria ideia de democratização da moda, a partir do acesso, a baixo preço e rapidamente, a produtos que representam as últimas tendências globais, sustentou a disseminação do modelo *fast fashion*, conferindo certo glamour às marcas que o adotaram².

² Caso da Riachuelo que, em “2015, uma estilista conhecida pelos vestidos de festa usados por atrizes famosas foi contratada pela companhia brasileira para produzir uma linha inédita feita sob medida. Após o desfile na São Paulo Fashion Week, ela recebeu clientes da marca e confeccionou para cada uma delas um dos ‘looks’ apresentados

Ideia que se explicita na frase “quem escolhe o que fica e o que sai das araras são os consumidores”, obliterando a dimensão em que, “além de comprar e dar lucro direto à marca, o consumidor também trabalha para a empresa” (DAL BOSCO, 2013, p. 6).

Essa nova posição do consumidor é inseparável de um comportamento de consumo. Como assinala Contino (2015, p. 27),

[...] a alta rotatividade dos produtos favorece a diminuição dos estoques e cria um novo comportamento de consumo. Não se pode esperar a baixa dos preços para adquirir os itens de uma determinada coleção: assim, aumenta a probabilidade de que sejam efetuadas compras por impulso, ou seja, não planejadas e irrefletidas.

Por essa razão, cada vez mais, o modelo *fast fashion* vem sendo criticado pelos ambientalistas e pelas pessoas que buscam um consumo mais consciente e responsável com o meio ambiente. O consumo consciente pressiona a marca e a imagem da empresa no sentido de que apresente elementos que identifiquem ações por ela praticadas, deixando transparecer os modos de produção, indo além do produto e da qualidade (BERLIM, 2012).

Dessa busca, surge no Setor de Moda o movimento *slow fashion*, baseado nos mesmos conceitos do movimento *slow food*, fundado por Carlo Petrini, na Itália, em 1986, que incentiva o consumo de alimentos mais saudáveis e naturais, sendo contra os industrializados. Da mesma forma, o *slow fashion* se coloca a favor da desaceleração da produção e do consumo e preocupa-se em encontrar formas de produção que preservem os recursos naturais. Com foco na sustentabilidade, se caracteriza por ser um sistema mais lento, “sem pressa”, que considera importante se certificar sobre a procedência e a forma como os produtos são fabricados e, posteriormente, descartados.

Nas empresas de confecção a responsabilidade sobre os resíduos têxteis e sólidos ainda é uma meta a ser alcançada, sendo necessárias ações para se implementar a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) – Lei nº 12.305/2010 no cotidiano das empresas. Pouco se sabe sobre a geração e descarte dos resíduos sólidos pelas empresas confeccionistas. Praticamente não se encontram dados precisos, pesquisas quantitativas e/ou dados estatísticos oficiais consistentes. O Setor de Moda está entre os segmentos que mais emprega pessoas no mundo estando, por outro lado, dentre os mais poluentes. Berlin (2016) ressalta a importância do Setor de Moda implementar ações conjuntas para preservar o meio ambiente e tornar a cadeia têxtil e de confecção mais responsável. A dificuldade em se estabelecer procedimentos para que a

momentos antes – um super *fast fashion*. No dia seguinte as lojas também receberam as peças da estilista, com preços de R\$49,90 a R\$399,90. Na ocasião, a profissional celebrou a parceria com a Riachuelo porque permitiu ‘democratizar minha marca’”. (REPÓRTER BRASIL, 2016, p. 4, grifo meu).

produção ocorra de forma sustentável faz com que a maioria não incorpore na produção procedimentos adequados – no sentido de evitar o desperdício de materiais ao longo da cadeia produtiva. Na ausência de tais procedimentos, a produção gera não apenas um acúmulo de materiais sem função no estoque, mas uma grande quantidade de resíduos³. Diante do impasse e da necessidade de se implementar novas formas de produção, onde a responsabilidade seja pensada em toda a cadeia produtiva, surge o conceito da economia circular. Na economia circular a noção de crescimento é redefinida, a fim de beneficiar toda a sociedade. O modelo circular é baseado em três princípios: eliminar resíduos e poluição por princípio; manter produtos e materiais em ciclos de uso e regenerar sistemas naturais; construir capital econômico, natural e social (MACARTHUR, 2017).

No Setor de Moda, as empresas de vestuário interessadas em uma produção mais consciente e sustentável, em relação ao meio ambiente, buscam o entendimento de que os produtos estão implicados com a produção simbólica, com a identidade contemporânea e individual de cada sujeito. Embora muitas vezes os conceitos de Moda, fenômeno social e econômico se fundam com as tendências sazonais de moda expressas numa peça de roupa ou na aparência de uma pessoa, ambos se conectam de maneiras diferentes. Os valores éticos e morais de cada consumidor, ao determinarem a sua forma de consumir, interferem em suas escolhas, indo além da função de um objeto, revelando a força de comunicação dos produtos híbridos. Segundo Cietta (2017, p.126), “Um produto criativo híbrido é um produto cujos valores criativos e funcionais se realizam na cadeia de produção material e na imaterial, sem soluções de continuidade, utilizando um mix de inputs criativos, parcialmente criativos e não criativos”.

1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

As crescentes modificações nos modos de vida e nas formas de consumo despertam novos questionamentos sobre as relações que envolvem a produção, circulação e o consumo de bens industrializados e a sociedade. As empresas passam a se preocupar com o ambiente, a ética, com a qualidade de vida e com as relações de trabalho, provocando mudanças organizacionais em seu interior, consideradas por Lipovetsky (2004) como “metamorfoses da

³Segundo “o relatório ‘*A new textiles economy: Redesigning fashion’s future*’, lançado em novembro pela Ellen MacArthur Foundation, com o apoio da estilista Stella McCartney, [...] a cada segundo, o equivalente a um caminhão de lixo cheio de sobras de tecido é queimado ou descartado em aterros sanitários”. (eCYCLE, 2017, online).

cultura liberal”. Fazem parte dessas mudanças a preservação do ambiente, o valor da base moral e a preocupação com o desenvolvimento humano.

No caso do Setor de Moda, tais mudanças se devem ao fato de que a indústria da moda

[...] responde por algo entre 8% e 10% das emissões globais de gases-estufa, mais que a aviação e o transporte marítimo juntos. É o segundo setor da economia que mais consome água e produz cerca de 20% das águas residuais do mundo. Libera 500 mil toneladas de microfibras sintéticas nos oceanos todos os anos. As pessoas consomem, em média, 60% mais peças. (CHIARETTI, 2019, *online*).

As metamorfoses ganham força no Setor de Moda desde a Eco-92, Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992. Mais recentemente, em março de 2019, durante a 4ª Assembleia Ambiental da Organização das Nações Unidas, realizada no Quênia, governos e setores público e privado foram convidados a repensar padrões de consumo e produção sob o tema “Pense no planeta, Viva simples”, assumindo “compromissos mensuráveis para estimular a inovação e a implementação de sistemas de economia circular” (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2019, *online*). Atualmente, marcas de Moda Sustentável como a Comas, Flávia Aranha, Insectashoes⁴, dentre outras, implementaram modelos de negócios menos nocivo ao ambiente com práticas sustentáveis. Em relação ao valor da base moral, diversas empresas investem em projetos sociais, fazem parcerias e buscam reconhecimento dos seus clientes. A questão do desenvolvimento humano tornou-se um tema de discussões políticas quanto à qualidade de vida e a inclusão, no mercado de trabalho, das mulheres, das comunidades de risco e dos portadores de deficiência física (DE CARLI, 2011).

Um dos pontos que requerem atenção concerne às questões trabalhistas nas empresas de confecção e nas prestadoras de serviço. Ainda hoje, no Brasil, há muitas prestadoras de serviço de confecção trabalhando em subcondições, e que, ao prestar serviços de costura de forma terceirizada, se organizam informalmente. Grande parte das produções é realizada nas casas das costureiras que possuem máquinas próprias ou até mesmo emprestadas. Trata-se de um modelo de terceirização

[...] referenciado na literatura como “predatório”, busca a redução de custos mediante exploração de relações precárias de trabalho e, para tanto, recorre à utilização de subcontratação de mão-de-obra, aos contratos temporários de trabalho, ao trabalho a domicílio [...]. (LIMA, 2009, p. 43).

⁴Disponível em: <<https://www.revistalofficiel.com.br/moda/5-marcas-brasileiras-sustentaveis-para-voce-ficar-de-olho-em-2019>>. Acesso em: 18 out. 2019.

Sem vínculo empregatício e sem direitos trabalhistas assegurados, as costureiras, quando pressionadas pela necessidade de emitir nota fiscal para as marcas que as contratam, se formalizam como microempendedoras individuais (MEI), lançando-se no mercado como “empresárias”, ou melhor, como empresas em si mesmas. O governo incentiva a abertura do MEI – programa do Governo Federal que visa regulamentar atividades até então informais –, divulgando as facilidades e vantagens de se tornar empreendedor individual, por meio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Contudo, segundo Martinelli (2017, p. 14), tal medida “tem como consequência o mascaramento das reais relações trabalhistas”, uma vez que se tornar MEI não significa mudança nas condições de trabalho, tampouco na lógica de produção.

No caso das costureiras, sem um mínimo de informações necessárias quanto aos desafios e riscos envolvidos na sua constituição como empreendedoras no setor de serviços de confecção, elas começam a enfrentar dificuldades diversas na execução das tarefas de costura e administração do empreendimento, que são próprias da facção.

Tendo em vista o cenário amplo, brevemente apresentado, esta pesquisa buscou investigar novas possibilidades de um grupo de costureiras, prestadoras de serviço de “facção”, se colocarem no mercado de forma diferenciada. A pesquisa aplicada a que se refere esta dissertação é um estudo sobre o Projeto Muçambê, uma pequena “facção” prestadora de serviços de costura, localizada no bairro Vila Nova União, na Zona Leste de São Paulo, Capital, região periférica da cidade com alto índice de miséria e desemprego.

O Projeto Muçambê é constituído por três pessoas, sendo que duas participantes são moradoras do bairro. As costureiras do Projeto Muçambê viram na costura uma possibilidade de buscar outra forma de trabalho que não se limitasse à coleta de material reciclado no “Lixão Bota Fora”, atividade frequente no bairro. O Projeto é mantido a partir do comprometimento das participantes, que possuem registro como Microempendedoras Individuais. Impulsionadas pela satisfação de se verem reconhecidas como cidadãs e por acreditarem que, em grupo, poderão realizar sonhos, multiplicar ideias e conquistar o mercado de forma justa e com responsabilidade social, elas estão conseguindo prestar serviços para marcas da região de São Paulo. O Projeto vem conquistando reconhecimento e as participantes experimentam novos saberes e fazeres a partir das demandas das marcas que as procuram.

Como critério de análise foi considerada a necessidade do Projeto contemplar, de forma abrangente, pelo menos dois princípios da economia criativa e um princípio da economia circular. Ao investigar de forma empírica o Projeto Muçambê, percebeu-se que, por meio dele, as costureiras, mulheres que moram numa zona periférica de São Paulo, ao se tornarem

microempresárias, passaram a ter um trabalho formalizado, sendo não só incluídas no mercado de trabalho, mas também alcançando uma valorização social. Ao criarem o projeto, iniciaram a prestação de serviços para marcas que, em sua maioria, buscam novos modelos de produção e consumo, e utilizam somente materiais que estão em descarte ou provenientes de reuso. Estabelecendo relações de trabalho mais humanizadas entre as participantes do projeto e as empresas contratantes do serviço, as quais são consideradas marcas sustentáveis, encontram-se nas ações do grupo dois princípios da economia criativa: inclusão social e responsabilidade com o meio ambiente. Dessa forma, como as integrantes do projeto já estão trabalhando com produtos confeccionados com material de reuso, como *banners*⁵ e tecidos que se encontram em descarte, mesmo que de forma incipiente, ao otimizarem a produção de recursos reutilizando materiais, praticam um dos princípios da economia circular.

Considerando a contextualização apresentada, delimita-se a questão que dirigiu esta investigação: Quais aspectos da economia criativa e circular podem ser contemplados na construção de um plano de ações para ser aplicado pelo Projeto Muçambê, a fim de que alcancem sustentabilidade?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Definir um plano de ações para que o Projeto Muçambê alcance sustentabilidade praticando a economia criativa e circular.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a. Caracterizar o modo de funcionamento do Projeto Muçambê, no que diz respeito à relação trabalhista entre as participantes e as empresas para as quais prestam serviços, e a forma de organização da produção e armazenamento e descarte do lixo;
- b. Aplicar o modelo de negócio Canvas como ferramenta para identificar a estrutura do Projeto Muçambê e suas demandas organizacionais;

⁵ Segundo o dicionário Michaelis, *banner* é: “tipo de bandeira feita de materiais diversos, com impressão em um ou nos dois lados, que se utiliza pendurada em exposições, fachadas, postes em vias públicas, pontos de venda etc.; bandeira”. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=banner>>. Acesso em: 20 set. 2019.

- c. Apresentar um Plano de Ações voltado para a sustentabilidade do Projeto Muçambê, incluindo aspectos das economias criativa e circular.

1.5 JUSTIFICATIVA

Identificar quais aspectos da economia criativa e da economia circular poderiam servir de base para que um grupo de mulheres prestadoras de serviços de costura, pudessem adotar práticas mais sustentáveis, vem da motivação da pesquisadora em compreender quais mudanças são necessárias para o desenvolvimento de produtos sustentáveis, quando a produção é terceirizada, valorizando a inclusão social e as transformações políticas. Aliar o estudo científico com a prática é um desafio que oferece a possibilidade de ser um agente multiplicador de ideias e ações que venham a beneficiar a coletividade.

Analisando o Projeto, percebe-se que o objetivo que se pretende alcançar com esse trabalho concerne a um problema frequente em países como o Brasil, onde um grande número de pessoas, ao se verem sem emprego ou trabalho e em condições socioeconômicas desfavoráveis, encontram no trabalho informal um meio de sobrevivência. A costura, por ser um trabalho frequentemente realizado na informalidade, leva a que muitas facções sejam criadas sem nenhum planejamento administrativo, e sem o real dimensionamento dos riscos e perspectivas deste trabalho.

Para que o projeto possa se tornar sustentável, é importante implementar ações para definir a proposta de valor e melhor organizar a parte administrativa não visando apenas a difícil conquista de mais clientes, mas também buscando fortalecer a autoestima das participantes do projeto através da geração de renda comprometida com valores coletivos que melhor respondam “à fusão precária entre terceirização e informalidade na produção de roupas no Brasil” (LIMA, 2017, p. 31). Desse modo, as soluções aqui propostas poderão servir como referência para serem aplicadas em outros grupos com as mesmas características do grupo estudado, grupos estes que são em geral compostos por pessoas que se encontram em situação de vulnerabilidade social e econômica, como as do bairro Vila Nova União, em São Paulo.

Para o campo acadêmico, o presente estudo busca contribuir com reflexões sobre economia criativa e circular no Setor de Moda, uma vez que estes temas, ainda precisam se tornar mais presentes no cotidiano da indústria do vestuário e das prestadoras de serviço de costura. Entende-se que o desenvolvimento de modelos de negócios mais criativos e sustentáveis agrega valor simbólico aos produtos, aumentando a riqueza cultural e econômica, e promovendo a reflexão teórica sobre conceitos que se entrelaçam. Esta pesquisa contribui

ainda para a formulação de um pensamento estratégico no interior das empresas de facção de costura, considerando que as marcas sustentáveis precisam escolher prestadores de serviços que adotam práticas de produção que convergem com suas ações, a fim de garantir os princípios da economia criativa e circular, minimizando os problemas causados não só pela geração de resíduos têxteis, mas também pelas relações trabalhistas estabelecidas.

Quanto à relevância do estudo, este se pauta no compromisso do Programa de Pós-Graduação em Moda da Universidade do Estado de Santa Catarina em desenvolver soluções, por meio de pesquisa aplicada, com vistas a propor ações que respondam aos problemas e dificuldades específicas de empresas, instituições ou empreendimentos do setor de Moda. Sendo esse trabalho realizado no Mestrado Profissional, os resultados serão mais focados em informação técnica aplicada, buscando preservar o rigor conceitual e analítico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos últimos anos, o avanço da ciência e da tecnologia provocaram mudanças não somente no sentido de dar lugar a novos bens, valores e serviços, mas impactando “antigos processos de produção, divulgação, distribuição e consumo de setores existente” (GUILHERME, 2018, p. 27), suscitando a necessidade de sua reconfiguração, caso do setor de Moda em foco nesta pesquisa.

No século XXI, a crescente complexificação da economia da cultura tem demandado das instituições e organismos internacionais a intensificação de esforços no sentido do estabelecimento de patamares comuns “acerca de conceitos e políticas, tendo como foco o desenvolvimento sustentável e a redução da desigualdade” (GUILHERME, 2018, p. 27). Entende-se que novos discursos, processos e práticas sociais e econômicas podem, ao suscitarem novos valores socioculturais, contribuir para as gerações atuais e futuras se mobilizarem para a mudança e garantia de condições de vida mais justas. Nesse contexto, a economia criativa vem sendo apontada como uma possível estratégia de desenvolvimento e redução das desigualdades sociais, sobretudo quando apoiada por políticas públicas. É, portanto, na economia criativa que esta dissertação encontra sua fundamentação teórica primeira, evidenciada na primeira seção deste capítulo.

Em seguida, abordam-se os conceitos da economia circular e seus princípios, considerando a relação da economia circular com o setor de Moda, e evidenciando a importância de que novas práticas sejam adotadas pelas empresas de confecção, tanto na parte criativa quanto em relação aos processos produtivos.

A terceira seção deste capítulo apresenta o conceito do Canvas, ferramenta de planejamento de negócio que foi utilizada para embasar teoricamente a identificação dos problemas administrativos do Projeto Muçambê, servindo de instrumento para a criação do Plano de Ações, objetivo desta pesquisa.

2.1 ECONOMIA CRIATIVA

O termo economia criativa passou a se estabelecer a partir do final do século XX, período em que, nos países centrais, conforme Friques (2013, p. 1), “os debates acerca do desenvolvimento passaram a girar, gradativamente, em torno de uma nova expressão: a economia criativa”, permanecendo, até o momento, em evolução. Usado pela primeira vez pelo economista John Howkins, em 2001, este conceito, segundo Howkins (2013), surge da nova

relação que se estabelece entre a economia e a criatividade. Essa combinação pode gerar valor e riqueza extraordinários, ao agregar à economia o valor simbólico – nele incluído a criatividade como fator mais expressivo para a produção de bens e serviços. Nas últimas décadas, “o termo tornou-se o ponto de partida para a reflexão e tomada de decisões em torno de uma série de importantes questões sobre o crescimento nas sociedades contemporâneas” (SANTOS, 2015, p. 97) associado ao reconhecimento de que a cultura/criatividade é inseparável da diversidade, configurando-se como fonte a ser explorada por meio de bens, serviços ou atividades culturais. Esta compreensão faz-se presente em Howkins (2013), para quem um dos tipos de criatividade é aquele que gera um produto⁶.

Tendo em vista a diversidade histórica, política e cultural presente nos diferentes países, fica claro que não há um saber único, sendo necessário, portanto, reconhecer a diversidade epistemológica. Nesse sentido, torna-se necessário adotar um olhar interdisciplinar que contemple a diversidade dos territórios envolvidos. Santos (2010, p. 7), conceitua epistemologia como “toda a noção ou ideia, refletida ou não, sobre as condições do que conta como conhecimento válido”. O autor considera que todo conhecimento é produzido por meio de práticas e atores sociais, evidenciando que a diversidade das relações sociais pressupõe uma variedade de epistemologias. A temática da economia criativa necessita de um olhar interdisciplinar, que contemple diferentes crenças, conhecimentos e reflexões, para que, conforme preconiza e defende o sociólogo português Boaventura de Sousa Santos (2010, p. 44), o conceito se expanda na construção de uma “ecologia de saberes”, indo além do rigor do método científico. Segundo o autor (SANTOS, 2010, p. 44), “É uma ecologia, pois se baseia no reconhecimento da pluralidade de conhecimentos heterogêneos e em interações sustentáveis e dinâmicas entre eles sem comprometer a sua autonomia”.

Já economistas, instituições e organizações internacionais conceituam a economia criativa tendo como foco o desenvolvimento sustentável e a busca da diminuição da desigualdade social. Dentre estas organizações, destacam-se as seguintes agências do Sistema da Organização das Nações Unidas (ONU): a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura (Unesco), a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI/WIPO), a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad) e a Organização das Nações Unidas para a Cooperação Sul-Sul (UNOSSC). Essas agências contribuem para o aprofundamento do entendimento da economia criativa como alternativa estratégica para o desenvolvimento, ao

⁶ Howkins (2013) reconhece dois tipos, este que salientamos no texto, e um segundo que diz respeito à realização individual, presente, segundo o autor, em todas as sociedades e culturas.

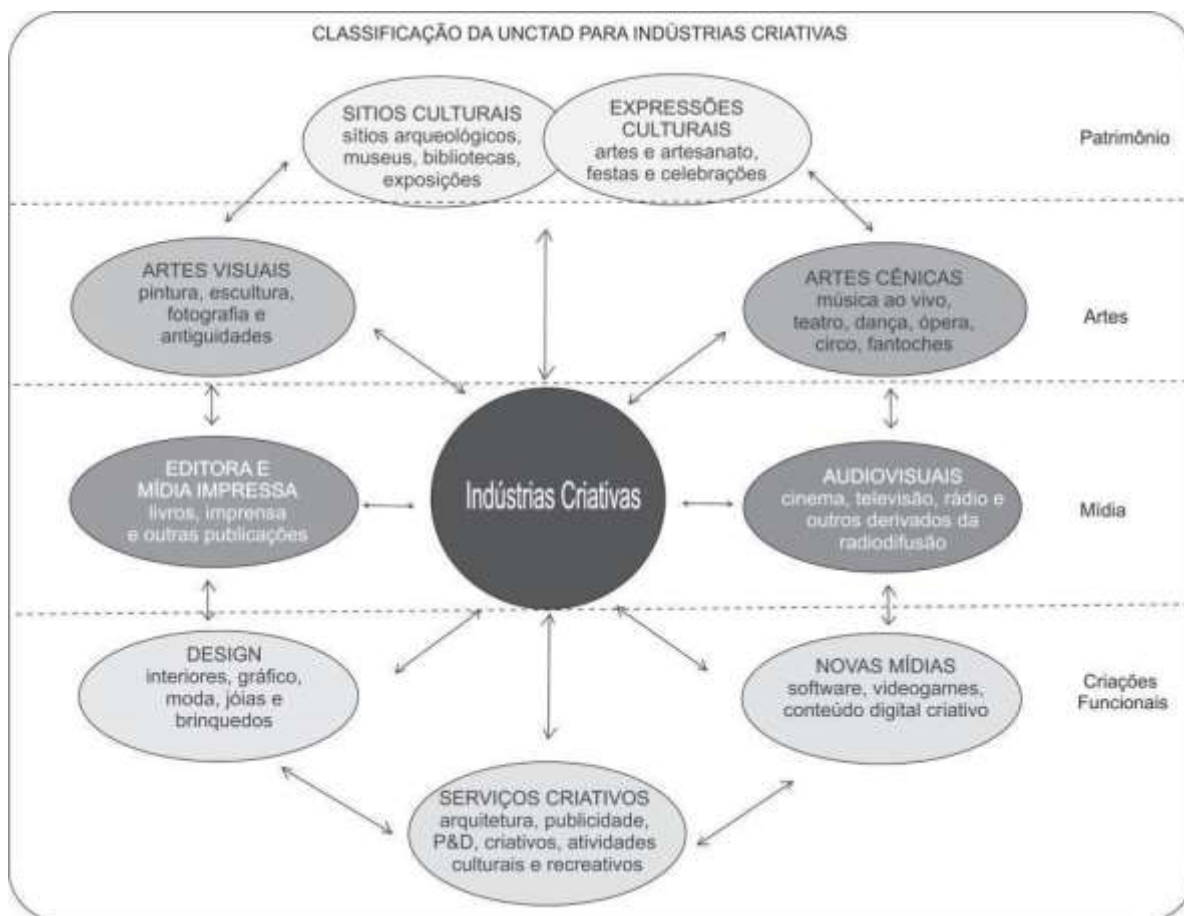
produzir riquezas e reduzir desigualdades sociais e econômicas. Para melhor compreender a economia criativa, é preciso um olhar interdisciplinar, de modo a contemplar processos socioeconômicos e culturais complexos que facilitem o desenvolvimento, tendo a criatividade como recurso para a geração de conhecimentos por meio da experimentação, diferença e inovação.

O conceito de economia criativa foi ampliado pela UNCTAD (2010), em sua terceira edição do *Relatório Economia Criativa*, com as seguintes afirmações:

- a economia criativa é um conceito em evolução baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico;
- ela pode estimular a geração de renda, a criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo, que promove inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano;
- ela abraça aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo;
- é um conjunto de atividades econômicas baseado no conhecimento, caracterizado pela dimensão do desenvolvimento e de interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral; e
- é uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial. (UNCTAD, 2010, p. 10).

Para a UNCTAD, as indústrias criativas se dividem em quatro grandes grupos: patrimônio, artes, mídia e criações funcionais. Esses grupos estão divididos em nove subgrupos, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Classificação dos Setores Criativos



Fonte: Elaborada pela autora a partir de documento da UNCTAD (2010).

Conforme a Figura 1, as categorias: patrimônio, artes, mídia e criações funcionais são dinâmicas inter-relacionadas, posto que, entre elas, há pontos de convergência e interseção entre diversos setores. As lógicas desses setores nem sempre são similares, apresentando-se, às vezes, bastante diferenciados com redes, sistemas e cadeias produtivas próprias. O campo criativo aborda desde o artesanato, jogos e tecnologias, sendo necessária uma visão integrada entre os diversos setores produtivos. De todo modo, desde a elaboração do primeiro relatório voltado para a economia criativa, a noção de diversidade cultural permanece sendo um de seus grandes fundamentos, na medida em que a UNCTAD “entende a valorização das atividades criativas como um dos motores da preservação das várias culturas locais” (SANTOS, 2015, p. 97).

Dado que a prática da Economia Criativa envolve questões ligadas diretamente ao desenvolvimento social, as políticas públicas desempenham um papel importante. Segundo Reis (2001), um dos grandes pilares da política pública é a elevação da qualidade de vida de uma determinada região. No caso da Moda, uma vez que ela deixa de ser vista como atividade exclusivamente industrial para ser entendida também como um setor criativo, ela passa a ser

“alvo de políticas públicas também do campo da cultura” (SANTOS, 2015, p. 7). O investimento na cultura pode ser ferramenta de transformação e solução de problemas socioeconômicos. Como exemplo, podemos citar área de museus de Frankfurt, o bairro das indústrias culturais de Sheffield (Inglaterra), o bairro dos artistas em Dublin e a Vila Madalena, hoje com vários espaços culturais informais e empresas criativas.

No Brasil a Economia Criativa está associada à valorização da diversidade cultural, a inovação cultural, a sustentabilidade e a inclusão social produtiva, ressaltando a importância das redes e dos coletivos como facilitadores desses processos.

Do ponto de vista econômico, há uma relação direta entre criatividade e desenvolvimento socioeconômico. O ciclo de atividade criativa se constitui por meio da interação de quatro formas de capital – social, cultural, humano e estrutural ou institucional – como determinantes do crescimento da criatividade: o capital criativo. Os efeitos acumulados destes determinantes são os “resultados da criatividade”.

2.1.1 Princípios Norteadores da Economia Criativa

A economia criativa passou a ter relevância no Brasil, após o país ter sediado, em 2010, a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), reavivando novos debates sobre as crises sociais, econômicas, ambientais e culturais que vivemos e as responsabilidades do poder público. A temática da economia criativa como propulsora para o desenvolvimento sustentável, não é assunto novo. Celso Furtado, economista brasileiro e um dos mais destacados intelectuais do país ao longo do século XX, escreveu, em 1978, o livro *Criatividade e dependência na civilização industrial*, onde relacionou o desenvolvimento à ideia de criatividade. Seu olhar sobre o desenvolvimento econômico e o subdesenvolvimento enfatizava o papel do Estado na economia, ressaltando que o desenvolvimento deve estar atrelado à qualidade de vida e possibilidades de escolhas. Ministro do Planejamento e da Cultura, no período de 1986 a 1988, Furtado defendeu um desenvolvimento desconcentrador, baseado na necessidade de respeitar a diversidade cultural brasileira. Mas somente décadas mais tarde, em 2011, já no governo Dilma Rousseff, foi criada a Secretaria da Economia Criativa do Brasil, vinculada ao MinC, lançando o Plano da Secretaria da Economia Criativa (2011-2014) como materialização do desejo e o compromisso, do então Ministério da Cultura, de valorizar o que a economia tradicional não privilegia: a criatividade do povo brasileiro. Desde o ano de 2015, a secretaria não existe mais, mas o Plano continua sendo uma referência para os que querem atuar segundo os princípios da economia criativa, definida como o conjunto de

atividades econômicas que dependem do conteúdo simbólico, nele incluída a criatividade como fator mais expressivo para a produção de bens e serviços.

A abordagem da economia criativa, a partir do Plano da Secretaria Criativa (2011), é fundamental, pois nele a realidade e as especificidades do país estão contempladas de forma mais contextualizada. Contudo, tendo em vista que a conceituação da economia criativa é de origem anglo-saxã⁷, sua tradução para o português resultou simplista, revelando problemas de ordem semântica, dadas as diferenças culturais. O termo “*creative industries*”, adotado pelos países anglo-saxões e alguns países latinos, quando traduzido literalmente, no Brasil, passou a significar “indústrias criativas”. Esta tradução pode gerar incompreensões, pois em inglês a palavra “indústria” pode significar “setor” ou conjunto de empresas que realizam uma atividade produtiva comum. Traduzir o termo como indústrias criativas pode gerar ambiguidades na língua portuguesa, pois, no Brasil, a palavra indústria é entendida como atividade econômica de fabricação em larga escala e em série. Por isso, o Plano da Economia Criativa Brasileira (BRASIL, 2011) adota o termo setores criativos para representar os diversos conjuntos de empreendimentos que atuam no campo da economia criativa. Ressalta ainda a importância de identificar a diferença existente entre os setores econômicos tradicionais e os setores denominados como criativos, a fim de definir a abrangência de atuação da economia criativa.

Os setores criativos são aqueles cujas atividades produtivas geram um produto, bem ou serviço tendo como diferencial a valorização do processo como ato criativo com dimensão simbólica e determinante no seu valor final. A valorização do ato criativo parte do entendimento da capacidade humana de inovar, de criar de forma coletiva ou individual. A partir desse entendimento, conforme ilustrado na Figura 2 a seguir, evidencia-se que os setores criativos abrangem os setores culturais, na medida em que compreendem outras expressões ou atividades relacionadas às novas mídias, à indústria de conteúdos, ao design, à arquitetura, entre outros.

⁷ Como coloca Heloisa Santos (2015, p. 22) “a discussão sobre as relações [...] entre moda, criatividade e cultura está permeada por movimentos mais amplos no campo econômico e cultural”, que datam da “década de 1990 na Austrália e no Reino Unido (DE MARCHI, 2012a) – ganhando especial força no decorrer dos primeiros anos do século XXI entre as demais nações”.

Figura 2 - Setores criativos – a ampliação dos setores culturais



Fonte: Plano da Criativa Brasileira (BRASIL, 2011).

A economia criativa possui uma dinâmica própria, baseada na diversidade, transformando o que poderia ser escasso em abundância, ao entrelaçar o bem material com o intangível. Essa nova forma de praticar a economia está ainda em fase de experimentação e, por conseguinte, pode-se dizer que os conceitos sobre o tema continuam em construção. A Figura 3 representa a dinâmica desse funcionamento, demonstrando que é necessária a junção de vários saberes para que se alcance um resultado final.

Figura 3 - A economia criativa e a dinâmica de funcionamento dos seus elos



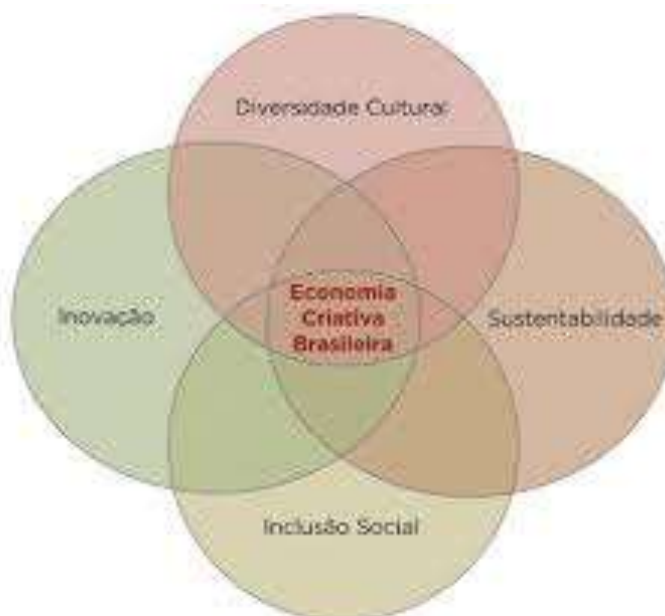
Fonte: Plano da Economia Criativa Brasileira (BRASIL, 2011).

Para o Estado, é importante identificar os setores criativos, conhecer a realidade dos atores e das atividades interligadas, com o propósito de implementar políticas públicas adequadas ao contexto social, visando o desenvolvimento. A criação do Plano da Economia

Criativa simbolizou o desafio da Secretaria Criativa (SEC) em fomentar a economia, definindo ações de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento econômico baseado na inclusão social, na sustentabilidade, na inovação e, especialmente, na diversidade cultural brasileira.

A fim de traçar um planejamento estratégico que contemplasse as reflexões sobre o cenário brasileiro, a SEC estabeleceu princípios norteadores para viabilizar a implantação do Plano. Ficou estabelecido que, para desenvolver a Economia Criativa Brasileira de forma adequada à realidade nacional, seria necessário compreender a importância da diversidade cultural do país; perceber a sustentabilidade como meio de desenvolvimento local e regional e a inovação como vetor de desenvolvimento da cultura e das expressões de vanguarda; e, por último, tomar a inclusão social como fundamento de uma economia solidária e com cooperação. (BRASIL, 2011). A economia criativa Brasileira propõe o entrelaçamento dos quatro princípios norteadores: diversidade cultural, sustentabilidade, inovação, e inclusão social, a fim de alcançar o desenvolvimento, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 - A Economia Criativa



Fonte: Plano da Economia Criativa Brasileira (BRASIL, 2011).

Dessa forma, foi definido que, para a Economia Criativa Brasileira se desenvolver de modo consistente e adequado à realidade nacional, é preciso inserir na sua conceituação a compreensão dos quatro princípios norteadores:

Inovação - Fomentar práticas de inovação em todas os setores criativos, em especial naqueles cujos produtos são frutos da integração entre novas tecnologias e conteúdos culturais.

Diversidade Cultural - Valorizar, proteger e promover a diversidade das expressões culturais nacionais como forma de garantir a sua originalidade, a sua força e seu potencial de crescimento.

Sustentabilidade - Promover o desenvolvimento do território e de seus habitantes garantindo a sustentabilidade ambiental, social, cultural, econômica e política.

Inclusão social - Garantir a inclusão integral de segmentos da população que se encontram em situação de vulnerabilidade social por meio da formação e qualificação profissional e da geração de oportunidades de trabalho, renda e empreendimentos criativos. (LEITÃO, 2011, p. 330).

Vale lembrar que, no Brasil, enquanto os índices de crescimento medido pelo Produto Interno Bruto mostravam-se inexpressivos, os setores da Economia Criativa cresciam. Todavia, muitos destes setores se encontram na informalidade (FIRJAN, 2014). Nesse sentido, a Economia Criativa pode ser considerada um agente de desenvolvimento econômico valioso.

2.1.2 Economia criativa e Moda Sustentável

Em meados do século XX, especialmente a partir da década de 1960, a crise ambiental passou a ser abordada com mais ênfase por pesquisadores e ambientalistas de diferentes países. A primeira Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano aconteceu em Estocolmo, na Suécia, em 1972. Dez anos mais tarde, nasceu o conceito de desenvolvimento sustentável, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, descrito no Relatório Brundtland (BERLIM, 2016). O Relatório definiu o termo sustentabilidade “como um processo que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade de gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1991, p. 52). Essa definição serviu para iniciar um caminho reflexivo sobre o tema, indicando que o emprego da palavra “desenvolvimento” não se restringe ao crescimento quantitativo, mas engloba os valores socioculturais vinculados às questões sociais e humanas. Na atualidade, o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade para com o meio ambiente está atrelada às condições socioeconômicas da população e, por conseguinte, à necessidade do setor empresarial reavaliar sua estrutura financeira e considerar os custos ambientais e sociais envolvidos na produção e o seu impacto no contexto em que está inserido. Surgem, portanto, novas reflexões em relação às noções de desenvolvimento e progresso.

Reis (2007) ressalta que a economia criativa, por meio de políticas públicas, pode estimular a participação da diversidade cultural nos processos produtivos, contribuindo para que as expressões culturais minoritárias não sejam sufocadas pelas majoritárias, e ao mesmo tempo garantindo a sustentabilidade econômica. Desde o lançamento, em 2008, da primeira

versão do Relatório de Economia Criativa (REC), que serviu de base para nortear os debates sobre o tema em todo o mundo, as áreas associadas à economia criativa são consideradas como opção de desenvolvimento, especialmente para as nações mais pobres.

Considerando que a sustentabilidade é um dos princípios norteadores da economia criativa, a Moda Sustentável ganha relevância como setor criativo ao buscar novas formas de se posicionar no mercado. No caminho da sustentabilidade, as empresas de confecção do vestuário, ao incorporarem no seu processo a responsabilidade ambiental, social e política, tendem a transformar suas relações trabalhistas, valorizando inclusive o processo produtivo das costureiras. Nesse sentido,

A economia criativa é apresentada como alternativa a um desacreditado projeto de desenvolvimento baseado na intensa industrialização e na “modernização” das culturas locais, antes consideradas um entrave para a adoção do cálculo utilitarista ocidental e, logo, para gerar crescimento econômico. Agora seria possível aos países em desenvolvimento produzirem mercadorias com alto valor agregado e exportáveis para as economias desenvolvidas, valendo-se de suas culturas (modos de vida, expressões artísticas e folclóricas, imaginário, saberes tradicionais) e sem causar danos ao seu meio ambiente (DE MARCHI, 2014, p. 200).

Como já dito, o Setor de Moda é um dos grandes responsáveis pelos impactos sobre o meio ambiente, em função não só do volume de produtos produzidos pelas indústrias têxteis e de confecção, mas também pelos efeitos causados pela poluição química, o uso de recursos não renováveis e o excesso de lixo gerado. Sendo necessário considerar lixo não apenas os resíduos produzidos, bem como os produtos finalizados que são descartados ainda nas indústrias em função de defeitos ou não aceitação na área de venda, incluindo o descarte posterior ao uso do produto. Dessa forma, o consumo está diretamente ligado aos valores éticos e morais de cada indivíduo, refletindo na escolha de um produto o valor imaterial dos bens de consumo. Na medida em que a sociedade se torna mais consciente e preocupada com a escassez dos recursos naturais e com os danos sofridos pelo meio ambiente, os consumidores passam a ocupar um lugar de destaque na busca por um mundo mais sustentável. E lentamente, ao modificarem o próprio cotidiano, impulsionam mudanças significativas no mercado de trabalho, nas relações de compra e na economia como um todo. Na atualidade, a cadeia produtiva da Moda, uma das mais poluentes do mundo, vem aumentando sua atuação nas questões ligadas à sustentabilidade, abandonado o foco exclusivo nas tendências ditadas pelas passarelas e se voltando para enfrentar os ambientais, sociais e políticos.

Desde o início do terceiro milênio, a sustentabilidade passou a ser uma das pautas recorrentes em todos os países. A Conferência das nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, conhecida como ECO-92, se tornou um marco histórico para que a conscientização ambiental e ecológica estivesse presente na agenda dos países. Ao longo dos últimos anos, muitas foram as cobranças por uma produção mais limpa, com impacto ambiental mínimo e produtos mais eficientes. Entretanto, quase trinta anos depois da Eco-92, percebe-se que muito ainda precisa ser feito. Um grande número de indústrias continua trabalhando da mesma forma, e ainda é minoria o grupo de consumidores conscientes que se recusam a consumir produtos que não tenham o selo verde.

Atentar para isso significa, no âmbito ampliado da economia criativa, se responsabilizar por todas as etapas do processo produtivo, incluindo os hábitos de consumo da própria empresa. Na medida em que as empresas se conscientizam sobre as necessidades de mudança, novos discursos, processos e práticas podem contribuir para que um maior número de pessoas se organize em busca de assegurar uma economia mais responsável, com as externalidades identificadas, deixando transparecer as ações implementadas no processo produtivo. Entende-se externalidade

[...] como todo e qualquer impacto, positivo ou negativo, provocado por um processo produtivo ou por um cenário a ser analisado, e que não é precificado. Portanto, quando nos reportamos aos processos produtivos, os impactos que não são contabilizados se esvaem tornando-se invisíveis no preço final de um produto ou serviço. (QUEIROZ, 2014, p. 22).

Ao internalizar as externalidades, a empresa avalia quais são as responsabilidades em relação aos problemas sociais e ambientais, mensurando o quanto precisa embutir nos custos dos produtos para garantir o investimento necessário para adotar práticas que possam, ao identificar os prejuízos causados, ter condições de repará-los. Tais aspectos passam, então, a ser considerados e inseridos na planilha de custos, como vínculo empregatício dos funcionários, boas condições de trabalho, avaliação do ciclo de vida do produto e responsabilidade com o descarte, pós-venda etc. Projetar os gastos com esses procedimentos evita que seja feito o que é conhecido por *greenwashing*, ou seja, maquiagem para se fazer passar como sustentável (QUEIROZ, 2014).

No caso da Moda, aspectos ligados à sustentabilidade, incluindo responsabilidade social e ambiental, estão relacionados aos sete princípios globais definidos no fórum sustentável Global Fashion Agenda (GFA). São eles:

1. Transparência na cadeia de fornecimento
[...] consumidores e acionistas terão conhecimento sobre as matérias-primas usadas nas peças e a procedência desses recursos.
2. Uso eficiente de água, energia e produtos químicos
[...] garantir o implemento de programas eficazes de uso de água, produtos químicos e energia, de forma que os recursos naturais sejam preservados ao máximo e que a emissão de poluentes no meio ambiente seja minimizada.
3. Ambientes de trabalho respeitosos e seguros
[...] as condições trabalhistas na indústria da moda devem ser prioridade para que os constantes abusos vivenciados por costureiros sejam eliminados. [...] manter ações na frente social — englobando todas as questões da cadeia produtiva com relação às condições de trabalho — e também na frente econômica — com relação ao próprio desenvolvimento sustentável dessa cadeia.
4. Variedade de matérias-primas
[...] desenvolvimento de matérias-primas mais sustentáveis e novas tecnologias, além da redução dos efeitos negativos da produção.
5. Criação de um ciclo sustentável
[...] desenvolver peças que possam ser recicladas e reutilizadas em longo prazo, evitando o descarte frequente e ilegal de produtos e matérias-primas.
6. Promoção de melhorias nos sistemas salariais
[...] promover debates sobre a implementação de um sistema salarial cada vez mais justo.
7. 4ª Revolução Industrial
[...] valorização das novas tecnologias pelas empresas, que precisam se engajar com outras companhias em um sistema colaborativo que promova a discussão e projete o impacto da digitalização antes de iniciar sua aplicação nos negócios.

Esses sete princípios devem nortear as empresas do setor em toda a cadeia produtiva, estando relacionados à possibilidade de obter certificação no âmbito da moda sustentável. Considerando que o consumidor final, na maioria das vezes, não possui conhecimento sobre todos os processos pelo quais o produto passou até chegar às suas mãos, ter instrumentos que possam certificar procedimentos sustentáveis se faz necessário. Saber se o que queremos é o que está sendo oferecido, diante de um mercado não transparente, torna-se um desafio, principalmente no que se refere aos produtos sustentáveis.

Diante das demandas do consumidor e da necessidade de assegurar a veracidade do que é veiculado pelas marcas, tem-se na certificação com o selo de sustentabilidade uma garantia. Os selos de sustentabilidade são certificações que comprovam etapas e metodologias empregadas no desenvolvimento de produtos e infraestruturas sustentáveis na empresa certificada. Cada selo possui suas especificidades e sistemáticas para validação referente ao tipo de empresa.

Atualmente, os principais certificados abarcam: o modo de plantio do algodão a partir do qual se produzirá o tecido (ABR - Algodão Brasileiro Responsável); se os fornecedores estão em conformidade com a legislação trabalhista (ABVTEX, e Fairwear Foundation na Ásia, África e Europa); o uso de substâncias não nocivas (como polímeros) (Blue Sign); se praticam a economia circular (C2C - Cradle to Cradle Certified); se adotam um sistema de Gestão

Ambiental (ISO 14000), se as matérias primas não agredem o meio ambiente (FSC - Forest Stewardship Council, selo internacional); se os têxteis são orgânicos e sua produção e colheita são ambiental e socialmente responsáveis (GOTS - Padrão Global de Têxteis Orgânicos); se não é feito testes em animais em qualquer etapa do processo (PETA); e finalmente o Selo Qual,

Promovido pelo Texbrasil (Programa de Exportação da Indústria da Moda Brasileira), com a Abit (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) e a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), o Selo QUAL assegura ao mercado que as empresas seguem padrões de conservação ambiental e padronização de processos, buscando a melhoria contínua, o respeito ao meio ambiente e à legislação, além da responsabilidade social. (BOSCOLLO, 2019, *online*).

Há ainda o selo Empresa B, presente no Brasil desde 2014, reunindo 100 empresas com metas sociais, ambientais e de transparência. Recentemente, fruto da parceria com o Prêmio EcoEra, o Sistema B passou a incluir empresas de moda na sua lista.

Tanto os princípios da moda sustentável quanto a certificação de processos e produtos representam o esforço do setor em promover ações concretas de enfrentamento de alguns dos maiores problemas em termos globais: a exploração da mão de obra e a poluição resultante de descarte de resíduos.

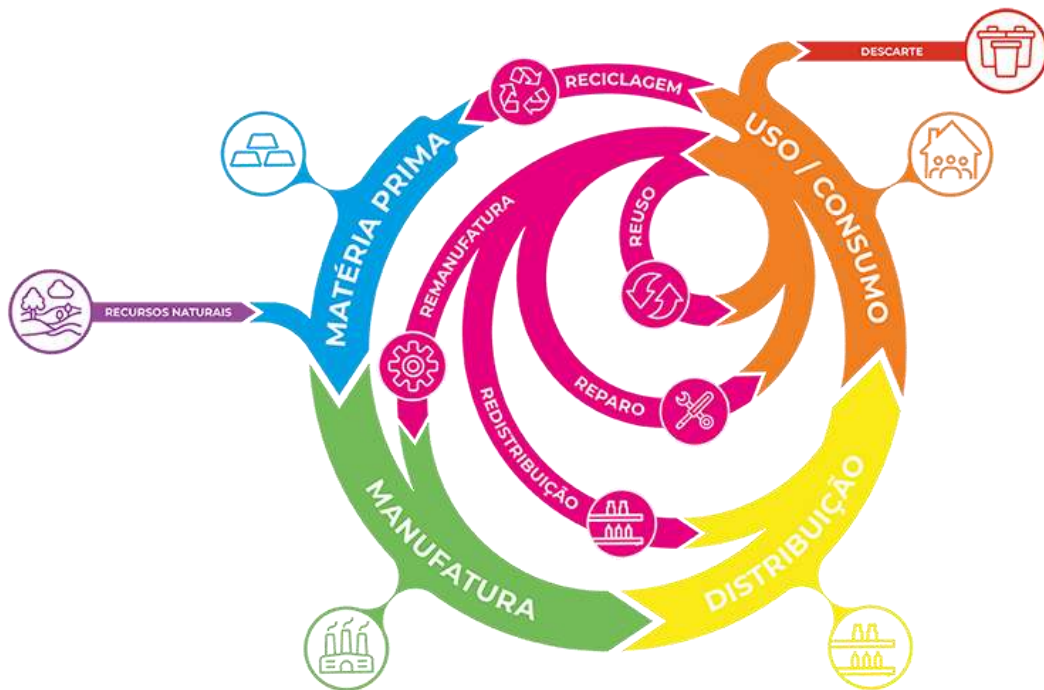
O desenvolvimento da sustentabilidade exige, portanto, dos setores econômicos a preocupação não só com o descarte de resíduos, mas principalmente com a escassez dos recursos naturais. Segundo Manzini e Velozzi (2008), o design para sustentabilidade é uma alternativa para se interferir no modelo produtivo atual, buscando soluções para que a capacidade do sistema produtivo utilize uma quantidade inferior ao praticado atualmente. O design para a sustentabilidade pode ser reconhecido como uma estratégia para se implementar a sustentabilidade, proporcionando sistemas de produção e consumo que respeitem o funcionamento dos biociclos, combinando os processos tecnológicos com os sistemas naturais. Uma produção que não viole o ecossistema é preocupação das economias que buscam uma transição entre o modelo linear, que se baseia na ideia de que os recursos são infinitos, para economias que valorizem os ciclos dos produtos e o seu aproveitamento por meio de tecnologias e soluções de design, evitando a perda de suas propriedades. A economia circular, apresentada na próxima seção, é uma das perspectivas que assume este desafio.

2.2 ECONOMIA CIRCULAR

Ao longo da história, as indústrias tiveram disponível grande oferta de capital “natural” oriundo de recursos naturais como madeira, minério, água, cereais, dentre outros; e não se preocuparam em avaliar se estes recursos eram ou não finitos, utilizando-os até os dias atuais. Ainda que não se possa ignorar os benefícios advindos da Revolução Industrial, é preciso reconhecer que, até o momento, suas graves consequências negativas não foram devidamente cuidadas e reparadas (MCDONOUGH, 2002).

Manter a mente aberta é fundamental para encontrar novas formas de pensar soluções no sentido de praticar uma economia mais independente do uso incessante de recursos naturais. A economia circular justamente quebra paradigmas ao trabalhar com a ideia de abundância, ultrapassando o pensamento da economia tradicional, cujas práticas levam à escassez dos recursos naturais. A economia circular visa o aproveitamento máximo dos recursos que já fazem parte do processo produtivo, utilizando sistemas industriais de forma integrada, aproveitando ao máximo os materiais, no que diz respeito aos nutrientes técnicos ou biológicos, restaurando-os e regenerando-os. Este modelo de economia parte da compreensão de que, na natureza, os ciclos se renovam continuamente, e que na economia os processos produtivos podem ser repensados buscando formas de se usar os materiais que já estão em circulação, ao invés de descartá-los. O sistema circular compreende que os fluxos de materiais técnicos e biológicos são diferentes. Sendo que o consumo se dá apenas no ciclo biológico, que compreende materiais (por ex: alimentos, algodão, madeira) que podem retornar ao sistema através de compostagem e digestão anaeróbica. No ciclo biológico, há renovação dos sistemas vivos e, por conseguinte, o uso, na economia, dos recursos renováveis. Nos ciclos técnicos, por sua vez, os produtos, componentes e materiais são recuperados e restaurados por meio do reuso, reparo, remanufatura e, em última instância, a reciclagem.

Figura 5 - Representação do processo da economia circular



Fonte: Ideia Circular.⁸

A economia circular contrasta com o processo produtivo atual, chamado de economia linear, cuja sustentação se dá a partir da prática de ‘extrair-produzir-descartar’. Contudo, a economia linear é ainda o sistema dominante, sendo que a maior parte das indústrias está voltada para a produção em série, com custos baixos, visando lucros altos, sem levar em consideração seus efeitos sobre o meio ambiente. O modelo linear estabelece uma relação de mão única com os recursos naturais, explicitada na expressão do “berço à cova” (*cradle to grave*). Nesse modelo, os produtos são desenvolvidos com materiais preciosos extraídos da natureza, transformados e vendidos, para posteriormente serem deixados em “sepulturas”, isto é, aterros sanitários ou incineradoras. Todos nós vivenciamos no cotidiano a prática de “jogar fora” o que não precisamos mais, seja cascas de alimentos, seja objetos. McDonough (2002) nos faz a pergunta: “onde é o fora”? Na verdade, o fora não existe, simplesmente jogamos no lixo e agimos como se nossa responsabilidade cessasse nesse ponto. Mas é preciso levar em consideração também o lixo gerado ainda na manufatura dos produtos, pois um produto pronto contém *apenas 5% das matérias-primas* envolvidas em seu processo de elaboração e distribuição, de modo que 95% se perde, é descartado.

⁸ Disponível em: <https://www.ideiacircular.com/economia-circular/>. Acesso em: 20 out. 2019.

A ótica unidirecional presente no modelo linear não supõe, portanto, uma cadeia produtiva construída em rede. Os objetos são pontuados numa visão única. Exemplo claro disto é a forma como a agricultura é desenvolvida como um simplificador de ecossistemas, substituindo comunidades biológicas naturalmente complexas por comunidades biológicas simplificadas. O resultado da simplificação é que, sem o uso de substâncias químicas, o solo deixa de ser fértil, inviabilizando a própria produção agrícola.

A preocupação com a sustentabilidade, que abrange a responsabilidade em preservar os recursos naturais para as gerações futuras, esteve voltada por muito tempo para a elaboração de ações que fossem menos prejudiciais, praticando-se, assim, os verbos: reduzir, evitar, minimizar, sustentar, limitar, parar. Contudo, até 1990, as indústrias não viam de fato razão para se preocuparem. A maioria ainda acreditava que os recursos naturais eram ilimitados. Compreender que aquilo que se pensava ser ilimitado tem limite motivou um grande número de indústrias a traçar, na ECO-92, uma nova estratégia: a ecoeficiência. Reconhecida como uma estratégia para a mudança, a ecoeficiência significa “fazer mais com menos” (MCDONOUGH, 2002).

O termo “ecoefficiência” foi cunhado oficialmente em 1997 pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável. Essa proposta de mudança se baseou na ideia de que uma nova consciência ecológica traria ganhos aos negócios, pontuando que, no futuro, todas as empresas competitivas teriam que agregar valores a um bem ou serviço, utilizando menos recursos e liberando menos poluição no meio.

Embora o princípio central de ecoeficiência seja a redução, isto não garante que não haverá esgotamento de recursos. Em relação aos sistemas naturais, tem-se pouco conhecimento sobre os efeitos dos poluentes no longo prazo. As reservas de recursos naturais, que são preciosos para a cadeia produtiva, como metais de terras raras e minerais, estão diminuindo, enquanto a extração e exploração dos recursos seguem aumentando. Acredita-se que a economia circular possa ajudar a estabilizar essas diferenças, ao praticar uma economia que valoriza o crescimento econômico sem o consumo de novos recursos.

Nesse sentido, a economia circular demanda mudanças radicais no modo de pensar, agir e se comportar. No Brasil, a Firjan, em 2016, promoveu um debate sobre economia circular no Seminário Ação Ambiental cujo intuito era acelerar ações para o desenvolvimento desta economia; ao mesmo tempo, firmou com a Holanda algumas parcerias. A Holanda é um país de referência na aplicabilidade da economia circular. Com muitos elementos de economia circular em funcionamento, recicla 80% do lixo e investe em fontes renováveis e programas voltados para produtos usados. Entende-se, portanto, que, para que as mudanças sociais

ocorram, há necessidade de investimento do poder público em ações socioeducativas, estabelecendo projetos adequados de políticas públicas. As mudanças, quando apoiadas pelo poder público, se tornam mais eficientes e menos lentas. Embora seja também necessário que toda a sociedade reconheça e compreenda a necessidade da preservação dos recursos naturais, é preciso que o setor empresarial, ao repensar todas as dimensões da cadeia produtiva, adote estratégias para que possam

- colaborar com a cadeia industrial, governos e clientes, de forma a criar parcerias e valor agregado;
- inovar utilizando tecnologia disruptiva e sistemas inteligentes, bem como novos modelos de negócios de compartilhamento e de serviços, que possibilitem o uso mais inteligente de recursos; e
- liderar a direção estratégica da empresa rumo à circularidade, incluindo os princípios circulares na organização como um todo. (LUZ, 2017).

A economia circular, ao estabelecer uma nova forma de desenvolver o sistema econômico, propõe o fim dos processos produtivos lineares, em proveito de uma cadeia circular com inter-relações e interdependências.

2.2.1 Princípios norteadores da economia circular

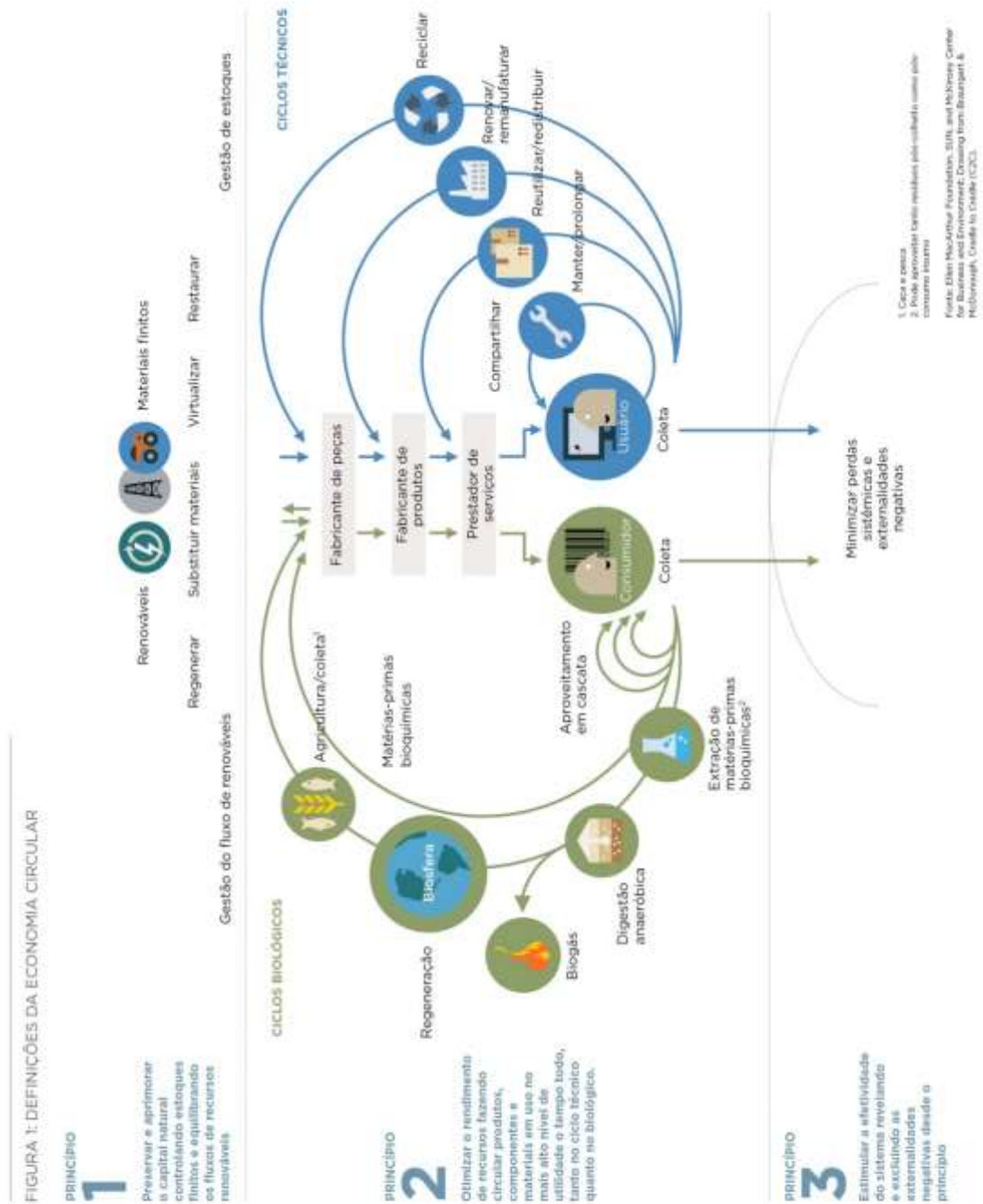
O modelo da economia circular é um tema presente, desde 1970, em importantes correntes de pensamento, incluindo a economia de performance de Walter Stahel; a filosofia de design Cradle to Cradle, de William McDonough e Michael Braungart; a ideia de biomimética, articulada por Janine Benyus; a economia industrial, de Reid Lifset e Thomas Graedel; o capitalismo natural, de Amory e Hunter Lovins e Paul Hawken; e a abordagem *blue economy*, como descrita por Gunter Pauli. Todas as correntes ancoram-se no desenvolvimento e aplicação de estratégias que pressupõem o incentivo à “reutilização contínua dos materiais e do seu potencial produtivo máximo (máximo valor financeiro e de utilidade, pelo maior tempo possível), em ciclos energizados por fontes renováveis”. (MARQUES; ARAGÃO; ESPINDOLA, 2018, p. 3, grifo nosso).

Na economia circular, os resíduos produzidos assumem grande importância, sendo considerados como recursos que retornam para o processo de fabricação. Por essa razão, trata-se de uma economia considerada restaurativa e regenerativa, uma vez que objetiva manter o mais alto o nível de utilidade e valor dos produtos, componentes e materiais, além de gerar crescimento para o país, criar empregos e reduzir impactos ambientais.

Segundo estudos da filosofia *cradle to cradle*, além de conceituar a economia circular, é preciso caracterizá-la como um ciclo contínuo de desenvolvimento positivo que preserva e aprimora o capital natural, otimiza a produtividade de recursos e minimiza riscos sistêmicos, gerando estoques finitos e fluxos renováveis (MCDONOUGH, 2002). Dessa perspectiva, a economia circular parte de três princípios na busca de soluções para os problemas socioambientais decorrentes dos processos produtivos:

1. **PRESERVAR E AUMENTAR O CAPITAL NATURAL CONTROLANDO ESTOQUES FINITOS E EQUILIBRANDO OS FLUXOS DE RECURSOS RENOVÁVEIS** - Isso começa com a desmaterialização dos produtos e serviços – com sua entrega virtual, sempre que possível. Quando há necessidade de recursos, o sistema circular seleciona-os com sensatez e, sempre que possível, escolhe tecnologias e processos que utilizam recursos renováveis ou apresentam melhor desempenho. Uma economia circular também aumenta o capital natural estimulando fluxos de nutrientes no sistema e criando as condições necessárias para a regeneração (como, por exemplo, a do solo).
2. **OTIMIZAR A PRODUÇÃO DE RECURSOS, FAZENDO CIRCULAR PRODUTOS, COMPONENTES E MATERIAIS NO MAIS ALTO NÍVEL DE UTILIDADE O TEMPO TODO, TANTO NO CICLO TÉCNICO QUANTO NO BIOLÓGICO** - Isso é sinônimo de projetar para a remanufatura, a reforma e a reciclagem, de modo que componentes e materiais continuem circulando e contribuindo para a economia. Sistemas circulares usam circuitos internos mais estreitos sempre que preservam mais energia e outros tipos de valor, como a mão de obra envolvida na produção. Esses sistemas também mantêm a velocidade dos circuitos dos produtos, prolongando sua vida útil e intensificando a reutilização. Por sua vez, o compartilhamento amplia a utilização dos produtos. Sistemas circulares também estendem ao máximo o uso de materiais biológicos já usados, extraindo valiosas matérias-primas bioquímicas e destinando-as a aplicações de graus cada vez mais baixos.
3. **FOMENTAR A EFICÁCIA DO SISTEMA, REVELANDO AS EXTERNALIDADES NEGATIVAS E EXCLUINDO-AS DOS PROJETOS** - Isso inclui a redução de danos a produtos e serviços de que os seres humanos precisam, como alimentos, mobilidade, habitação, educação, saúde e entretenimento, e a gestão de externalidades, como uso da terra, ar, água e poluição sonora, liberação de substâncias tóxicas e mudança climática. (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, homepage).

Figura 6 - Diagrama do sistema econômico circular



Fonte: CE100Brasil, 2017.

2.2.2 Economia circular e Moda

Lançado em 2018, fruto de parceria entre a Escola de Negócios Coppead da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e o Instituto-e, o relatório *Inovação sustentável na moda: a cada etapa, “As Sustainable As Possible”*, elaborado por Leonardo Marques, Sara Aragão e Marcelle Espindola, constata que a “Sustentabilidade ocupa (e precisa ocupar) um lugar cada vez mais central na estratégia e gestão das organizações.” (MARQUES; ARAGÃO; ESPINDOLA, 2018, p. 3). Tal mudança de paradigma na gestão resulta da superação da ideia, fundamento da economia linear, de que os impactos de uma empresa não ultrapassam seus muros. Ao contrário, como indicam Hartmann e Moeller (2014), na atualidade, compreende-se que o impacto da produção se estende a sua cadeia de suprimentos, levando as empresas, a partir da pressão dos consumidores e das demandas regulatórias, a se responsabilizarem não apenas por suas operações, mas também por todas as operações indiretas envolvidas na cadeia. Torna-se visível o que acontece com seus fornecedores, tanto os de matéria prima quanto os de serviço, isto é, as pequenas e grandes facções responsáveis pelo corte, estamparia, costura e acabamento de produtos.

Essas exigências representam uma novidade importante no setor, uma vez que cabe às facções, historicamente, absorver o ônus da produção representado tanto pela flexibilização das relações de trabalho quanto pelo armazenamento e destinação do resíduo resultante da produção, operando ainda dentro da lógica do processo linear de produção que apenas extrai, transforma, usa e descarta, modelo que vem sendo considerado insustentável.

Segundo o relatório *Pulse of The Fashion Industry*, elaborado em 2017 pela consultoria Boston Consulting Group, em parceria com o movimento Global Fashion Agenda, as marcas de roupa sofrerão, a partir de 2030, uma perda na lucratividade. Na mesma ocasião, a indústria da moda foi convidada a se voltar para a economia circular, assinando o *2020 Circular Fashion System Commitmen* (Compromisso do Sistema de Moda Circular 2020) como uma forma de transformar palavras em ações. Foram definidas quatro ações para serem aplicadas, com o intuito de dar início a esse processo:

- 1) Implementar estratégias de design para circularidade;
- 2) Aumentar o volume de roupas e calçados usados coletados;
- 3) Aumentar o volume de roupas e calçados usados revendidos;
- 4) Aumentar a participação de roupas e calçados feitos de fibras têxteis recicladas pós-consumo. (GLOBAL FASHION AGENDA, 2019, *online*).

Em julho de 2019, os signatários atingiram 45 das 213 metas (21%) e estabeleceram novas e mais ambiciosas metas em todos os quatro pontos de ação. Apesar da iniciativa, a indústria da moda ainda está longe de ser sustentável e circular. Conforme o *Pulse of the Fashion 2019*, publicação do Global Fashion Agenda, houve um pequeno crescimento de 4 pontos em ações sustentáveis no setor de Moda, entre 2018 e 2019, sendo que, na média, comparativamente ao ano anterior, contatou-se uma queda, já que de 2017 para 2018 o crescimento foi de 6 pontos. Em termos de percentual, 12,5% do mercado de moda adota ações concretas visando modelos circulares. O Diretor de Sustentabilidade da Global Fashion Agenda ressalta que, para alcançar uma mudança sistêmica em direção à circularidade, é preciso resolver obstáculos de forma colaborativa. Considerando que as soluções de sustentabilidade não são implementadas na velocidade dos desgastes ambientais, é urgente que os líderes do setor de moda adotem medidas sustentáveis. Consta ainda na Agenda que

[...] a indústria da moda deve superar seus obstáculos para obter melhorias mais substanciais que levem a uma mudança sistêmica. Resolver os desafios e dimensionar e inovar tecnologias disruptivas é uma necessidade para o progresso futuro. (GLOBAL FASHION AGENDA, 2019, *online*).

A perda de valor da roupa para o consumidor é um dos aspectos que faz com que o impacto da indústria da moda sobre os recursos naturais seja alto. Conforme assinala a *Circular Fibres Initiative*, a quantidade de vezes que uma roupa é usada antes de ser descartada é 36% menor do que a 15 anos atrás. Se considerarmos o mesmo fenômeno nos Estados Unidos, comparativamente à média global, a queda é de 36%. Do ponto de vista do aproveitamento de resíduos, há uma perda de 100 bilhões de dólares por ano, pois apenas 1% dos resíduos é reciclado. Nota-se com estes dados não apenas a ineficiência e pouca efetividade da cadeia produtiva, mas também a iminente queda de sua capacidade de crescimento. Segundo Michael Braungart e William McDonough,

[...] os seres humanos terão de aprender a imitar os sistemas naturais – altamente efetivos e circulares – se quiserem prosperar. Para eliminar o desperdício, não há outro caminho que não seja projetar as coisas desde o início ou desde a etapa da concepção com a intenção de eliminar o conceito de lixo. (IDEIA CIRCULAR, 2018, *online*).

Dessa forma, evidencia-se que tratar os resíduos de forma diferente é imprescindível. Ao se perceber e valorizar o que está sendo descartado como possibilidade de inovar e se tornar mais responsável para com a produção e o planeta, inicia-se o caminho rumo à produção circular.

O *Cradle to Cradle*, um dos selos de certificação, é uma plataforma de inovação que substitui o modelo atual de produção e descarte (linear) por um outro (circular) que elimina a noção de lixo a partir da concepção de retorno dos materiais ao ciclo produtivo, ampliando seu valor como matéria-prima (MCDONOUGH; BRAUNGART, 2002). Nesse sistema, “os materiais necessariamente devem gerar novos produtos de igual ou superior qualidade em comparação com o primeiro, mesmo que não para a mesma aplicação ou para igual mercado” (MENDES; SANTOS, 2019, p. 168). A ideia é, portanto, reduzir a reciclagem ao máximo, uma vez que ela não soluciona o problema do impacto do descarte e da qualidade do produto. Assim, o fundamento não é a reciclagem, mas o reuso.

Conforme apontam os autores, a partir de pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), anualmente o Brasil “perde cerca de 8 bilhões [...] por deixar de reciclar os resíduos que poderiam ter outro fim, mas que são encaminhados aos aterros e lixões das cidades”. (MARQUES; ARAGÃO; ESPINDOLA, 2018, p. 3). No campo da minimização dos descartes, é necessário estar atento a práticas que efetivamente não resolvem o problema. A reciclagem de resíduos, muitas vezes, além de exercer pressão sobre o meio, por demandar quantidades elevadas de água e energia elétrica, também pode resultar em liberação de resíduos no meio. Um exemplo é a reciclagem de embalagens e papel, que, ao serem compostados, podem liberar no meio ambiente produtos químicos e toxinas. É preciso, portanto, avaliar se o envio para o aterro sanitário acarreta menos danos ao ambiente e a população.

A reciclagem pode ocasionar o que se conhece como subciclagem (*downcycling*), que é a perda de componentes do material após ser reciclado. Vários materiais de uso imprescindível, ao serem reciclados, perdem a qualidade, dentre eles o aço, o cobre o manganês e o cromo, alguns tipos de tinta, plásticos e outros. Além disso o *downcycling* pode ser usado de forma equivocada. No Setor de Moda, por exemplo, uma roupa feita com fibras de garrafas plásticas recicladas não é uma escolha ecologicamente saudável. Essas fibras contêm toxinas como o antimônio, resíduos catalíticos, estabilizantes ultravioleta, plastificantes e antioxidantes que não são adequados para estarem próximos da pele humana. Evidencia-se a importância de o setor criativo ser responsável pelo produto em todas as etapas da cadeia produtiva. Tendo em vista que a reutilização de materiais nem sempre é saudável e eficiente, avaliar o quanto um projeto ou produto é realmente circular é importante para evitar que uma reutilização prolongue a vida útil de um produto sem levar em consideração o momento em que ele vai virar lixo. A reutilização é considerada eficaz apenas quando mantém o valor dos materiais em circulação.

A economia circular ressalta, ainda, a importância do *design* como intenção para impulsionar os processos de transformação. A palavra *design* é utilizada no Brasil em inglês,

em português engloba em seus significados os verbos conceber, projetar e atribuir. Muitas vezes, a palavra é associada ao estilo, à estética e se limita à forma de um produto. Para a economia circular, o *design* entra como fator de responsabilidade para com o que é projetado, com o que é imaginado e com a intenção e a responsabilidade em relação ao que será efetivamente criado e produzido. No Brasil, a profissão de *designer* é relativamente nova e muitas empresas de Moda não têm no seu quadro de prestadores contratados um *designer* de formação. Em muitos casos, a criação dos produtos é feita pelos proprietários da marca ou por pessoas que, por terem uma prática, são contratados para serem responsáveis pelo setor de criação. Para a economia circular, independentemente da formação do responsável pelo setor criativo, este age como *designer*, necessitando incorporar na forma de pensar a inovação ao projetar, tendo como base a preocupação com a manutenção dos recursos naturais e a responsabilidade socioambiental, realizando algo com intenção e efetividade no que se refere às questões relativas à sustentabilidade. A palavra *design* comparece na economia circular de forma ampla, evidenciando a responsabilidade de frear a prática de criar produtos para serem descartados, estimulando o consumo por algo novo e o descarte dos produtos. Na Moda, o estímulo por novas peças é uma prática antiga reforçada pelas tendências.

A busca por uma economia circular no segmento da moda vem crescendo, buscando novas formas de produção. Algumas práticas estão sendo adotadas tendo como base o *upcycle*, que utiliza como matéria prima o reaproveitamento do que já está circulando no mercado, desenvolvendo novos produtos utilizando uma matéria prima já extraída da natureza e que se encontra em produtos tornados inúteis ou descartados.

Upcycling é o termo usado para descrever uma técnica de se aprimorar e agregar valor a um produto ou material que, de outra forma, seria jogado fora. Diferente da reciclagem, que pode resultar em depreciação e redução do valor de um material ou produto, o *upcycling* permite que você aumente o aproveitamento e o valor de um material, prolongando sua vida. A técnica pode ser aplicada no *design* e na confecção de uma nova peça de roupa ou ser usada para reformar ou remanufaturar uma roupa já existente. (GWILT, 2014, p.146).

No Setor de Moda sustentável, é necessário que todas as pessoas que fazem parte da cadeia produtiva busquem novos paradigmas e se responsabilizem pelas suas escolhas de produção, distribuição e descarte dos resíduos, incluindo mudanças na melhoria das condições de trabalho tanto dos que trabalham diretamente no empreendimento quanto em todas as relações que envolvem a empresa.

No Brasil, algumas marcas vêm se fortalecendo como marcas sustentáveis. Embora a maioria não pratique a economia circular na sua totalidade e nem possua o certificado C2C, são

marcas dispostas a adotar novas práticas que as direciona para a economia circular. Dentre elas, temos a Contextura, que trabalha com *zero waste* em modelagens inteligentes, aproveitamento ao máximo os tecidos, e com *upcycling*, reutilizando as próprias sobras de tecido. Citamos a Revoada, cujos produtos são produzidos com resíduos de sobra de pneu e tecidos de guarda-chuva usados, a Comas, que usa como matéria prima predominantemente camisas que foram descartadas por apresentarem pequenos defeitos, e a Mig Jeans cujos produtos são criados a partir de peças em desuso e de resíduos têxteis.

Inserir no mercado uma peça nova e exclusiva, feita com materiais que se encontravam no final da sua vida útil, favorece a criação de novos modelos de negócios. Algumas empresas do setor de Moda, ao buscarem práticas sustentáveis, encontraram no *upcycling* possibilidades de, ao reutilizar materiais que estavam em desuso, desenvolverem novas relações de trabalho, inclusive em projetos sociais com comunidades carentes. Interferir nas questões sociais, contribuir positivamente para a melhoria das condições de vida e dignidade das pessoas perfaz um dos critérios da economia circular, dos cinco que a orientam: saúde dos materiais, reutilização dos materiais, energia limpa e renovável, água limpa e disponível para todos e a transformação social.

A saúde dos materiais se refere à qualidade do que será circulado, tendo-se a preocupação de verificar a toxidade dos produtos. Embora seja invisível, a poluição tóxica dos materiais interfere no dia a dia de todas as pessoas e no ambiente. Inúmeras substâncias são liberadas pelos objetos comprometendo a qualidade do ar que respiramos, podendo causar uma série de doenças, tornando-se uma questão de saúde pública. Sabemos que há uma lista de produtos que não devem ser utilizados na concepção dos produtos, mas muitos ainda são utilizados e, infelizmente, alguns, até autorizados pelos órgãos governamentais responsáveis. Manter os produtos circulando no máximo do valor deles é um desafio a ser conquistado no desenvolvimento de produtos que tenham na sua criação a inovação e os processos circulares efetivados, por meio do *upcycle* e de estratégias de *design*. Avaliar como se dá o processo do *upcycle*, evitando que se misturem materiais nocivos aos que poderiam ser futuramente decompostos, é importante para garantir a circularidade. Muitas vezes, emprega-se o *upcycle* sem preocupação com todo o processo envolvido e sem questionamento sobre o que acontecerá, posteriormente, com aqueles materiais. Isso ocorre, por exemplo, na confecção de objetos de artesanato com a utilização de colas, tintas e outros materiais que, ao serem misturados, invalidam a decomposição natural de um deles ou impede que seja novamente reaproveitado.

Mas não só as pequenas marcas buscam novas soluções. No mercado de confecção, a C&A, empresa fundada em 1841 pelos irmãos holandeses Clemens e August, e que está entre as maiores redes de varejo do mundo, se juntou, em setembro de 2016, ao Programa Circular Economy 100 (CE100) da Ellen MacArthur Foundation, acelerando a transição para uma economia circular. Em 2017, lançou no mercado brasileiro camisetas desenvolvidas para se biodegradarem naturalmente, com Certificação C2C, em sete cores diferentes e dois modelos. No final de 2018, apresentou a calça jeans mais sustentável do mundo, desenvolvida com materiais completamente sustentáveis, sendo novamente a primeira varejista de moda a oferecer um jeans com a Certificação Cradle to Cradle. Não sendo a calça biodegradável, oferece ao cliente possibilidade de descarte da peça usada, no programa ReCiclo, fundado em 2017, como iniciativa para oferecer aos clientes uma alternativa de descarte para roupas usadas, da marca C&A ou não, desde que estejam higienizadas e dentro do regulamento. As peças recolhidas são triadas e as que se encontram em boas condições de uso são destinadas para revenda em bazares sociais. As peças que não estão em condição de uso são destinadas à empresa Retalhar, empresa certificada pelo sistema B, que faz o processo de manufatura reversa seguido de fragmentação e desfibramento dos tecidos. Depois, o produto desfibrado é transformado em matéria prima usada na indústria automotiva, dentre outros destinos, completando, assim, um ciclo de logística reversa. Prevista na Lei nº12.305 de 2 de agosto de 2010, a logística reversa é descrita como

[...] instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada (BRASIL, 2010, art. 3º, inciso XII).

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria, conforme o estudo intitulado *Economia Circular - oportunidades e desafios para a indústria brasileira*(2018), a transição da economia brasileira de linear para circular permitirá que a indústria brasileira, por meio de novos modelos de negócios, atenda às normas da Política Nacional de Resíduos Sólidos e aos acordos setoriais de diversas cadeias de valor, tais como a de eletroeletrônicos, plásticos, têxtil etc. Esta mudança para a economia circular permitirá também a observação das normas internacionais, colaborando para a construção de políticas públicas que facilitem as mudanças sistêmicas, apontando ainda, como característica importante na economia circular, a colaboração entre os participantes dos ciclos técnico e biológico. As relações de troca agregam valores para ambas as cadeias. Em relação à logística reversa, evidencia-se o compartilhamento e o fortalecimento entre os associados, com geração de oportunidade de novos negócios

circulares que, por serem constituídos em rede, alcançam custos inferiores aos praticados individualmente.

A transformação social acontece de forma efetiva na economia circular. Na medida em que ocorre um uso mais efetivo dos recursos, ocorre também um aumento nas possibilidades de emprego. Reutilizar e reciclar materiais, aumentando a vida útil do produto, acarreta mudanças na relação entre bens e serviços da economia. A circularidade, ao envolver cuidados com o que já foi produzido, por meio de reparos, manutenção, atualização, remanufatura, dentre outros, demanda mais mão de obra do que a economia linear. Muitos dos novos modelos de negócios criados dentro da economia circular favorecem a geração de valor econômico e social para populações diversas. Nesse sentido, a economia circular propõe um novo paradigma nas relações econômicas, ressaltando que não há economia próspera sem um ecossistema saudável e sem uma sociedade próspera.

2.3 MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

O *Business Model Canvas* - BMC, ou Canvas, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010), é uma ferramenta de planejamento estratégico cujo objetivo é propor soluções para um empreendimento já existente ou fazer a projeção de um novo negócio.

A consecução do objetivo proposto, neste trabalho, se deu por meio da aplicação do Canvas, por ser esta uma ferramenta de grande valia para a economia criativa, que vem crescendo no país, alcançando pequenas comunidades, onde muitas pessoas que se tornam empreendedoras desconhecem ferramentas para gerenciar ou administrar um negócio.

Como já apontado, a economia criativa pode ser um agente de desenvolvimento econômico, sobretudo para os países em desenvolvimento. Entretanto, acreditar que, por estarmos num país reconhecidamente criativo, as metas poderiam ser alcançadas apenas por meio de ideias criativas, seria apostar em “soluções mágicas”. Fonseca (2007) argumenta que para se pensar em negócios é preciso um investimento em conhecimento, em capacitação de gestão. Empreender é difícil tanto quanto ter boas ideias. De modo que a capacitação em gestão é um dos aspectos necessários para que a Economia Criativa se estabeleça como ferramenta de desenvolvimento social.

As empresas criativas, geralmente, surgem de um processo criativo onde se busca suprir uma demanda econômica ou subjetiva que dificilmente poderia ser suprida por caminhos convencionais. Tais empresas, no entanto, não se restringem apenas aos processos criativos,

muitas delas se baseiam em características que, segundo Howkins (2013), evidenciam o entrelaçamento com a economia criativa, tais como: a priorização de ideias e não de dados; o sentimento de coletivo; o sentir-se orgulhoso e responsável em participar do projeto; o aprendizado em parceria; estabelecer relações com qualidade afetiva; valorizar a própria experiência como aprendizado, utilizando como ferramentas propulsoras para suas ações a criatividade, o gosto e o entusiasmo. Mas tudo isso não prescinde de saber estabelecer metas e planos para que seja possível alcançar o que se pretende, uma vez que eles colaboram para o sucesso ou fracasso dos novos negócios.

No entanto, avaliar os riscos antes da abertura de um empreendimento depende de uma série de conhecimentos que, muitas vezes, os novos empreendedores, movidos pela criatividade e inovação, não têm. Daí a relevância da aplicação do Canvas, uma vez que pode ser facilmente utilizado por pessoas que não se consideram grandes conhecedores de processos administrativos, podendo ser aplicado por todos os envolvidos no modelo de negócios de uma empresa.

Além de ser de fácil aplicabilidade, modelo de negócios Canvas é considerado um dos mais completos na teoria de modelo de negócios, pois aborda o relacionamento de todos os componentes organizacionais. Essa ferramenta pode ser utilizada desde a fase inicial do negócio, para a preparação ou revisão do Plano de Negócios, até para avaliar a condução da gestão do empreendimento. Por tratar-se de uma ferramenta de questionamento, o Canvas serve para refletir sobre o que está sendo realizado, proporcionando uma melhor compreensão dos pontos positivos e negativos e também sobre o que pode ser feito para atingir melhores resultados e resolver problemas (BLANK; DORF, 2012).

Osterwalder (2010), ao formular o Canvas, criou uma representação própria de um modelo de negócios, visando uma adequação ao dinamismo e flexibilidade das empresas atuais, que se distanciam dos modelos tradicionais de negócios. Esta representação considera quatro aspectos essenciais na estratégia de um negócio: o produto, que define o negócio da empresa; o *cliente* - abordagem dos seus relacionamentos; a *inovação* - que contempla a sua infraestrutura; e os relacionados ao *financeiro*. A partir desses quatro aspectos, o autor propõe o uso de um “Quadro”, composto de nove blocos, para criar modelos de negócios de forma mais prática, a partir do pensamento visual, contemplando visão sistêmica e cocriação. O objetivo final é a criação de uma Proposta de Valor única, baseada no preenchimento do quadro, com o uso de “*post-it*” (papéis autocolantes), onde as ideias são colocadas de forma livre, com criatividade. A forte visualidade presente no Canvas é assim explicitada por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 148): [...] “se você projeta um Modelo de Negócios completamente novo,

desenhá-lo permitirá que você discuta diferentes opções facilmente, adicionando, removendo e movendo as imagens”.

Na Figura 7, a seguir, apresenta-se o quadro do modelo de negócio Canvas que, ao ser preenchido, serve como guia de hipóteses a serem validadas pelos empreendedores.

Figura 7 - Modelo de negócio Canvas

MODELO DE NEGÓCIO CANVAS				
8. KP Parceiros Chave <i>Como?</i>	7. KA Atividades Chave	2. VP Proposições de Valor <i>O que?</i>	4. CR Relacionamento com Clientes ♥	1. CS Segmento de clientes 👤
	6. KR Recursos Chave 🔧		3. CH Canais 🚗	
9. C\$ Estrutura de custos Total =		5. R\$ Fontes de Receitas _____ _____ _____		
		<i>Quanto?</i> PESSIMISTA REALISTA OTIMISTA		

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2011.

O Canvas baseia-se nos nove componentes do quadro, que são assim descritos:

1. Segmento de clientes. Identifica para quem se está criando valor e quem serão os consumidores mais importantes;
2. Proposta de valor. Descreve o valor que se entrega ao cliente e qual problema será resolvido, além de identificar quais são as necessidades a serem satisfeitas e qual conjunto de produtos e serviços serão oferecidos para cada Segmento de Clientes;
3. Canais de comunicação com os clientes. Identificar por meio de quais Canais os Segmentos de clientes querem ser contatados, como serão alcançados, como os Canais se integram e de que forma serão integrados à rotina dos clientes;

4. Relacionamento com clientes. Identifica que tipo de relacionamento cada um dos segmentos de clientes espera que se estabeleça com ele, mensura qual o custo de cada um, e identifica como se integram ao restante do Modelo de Negócio;
5. Fontes de receita. Identifica o lucro da empresa, a partir do questionamento de quais valores que os clientes estão, realmente, dispostos a pagar e pelo que eles pagarão, identificando o quanto cada fonte de receita contribuirá para o total da receita
6. Recursos chave. Identificar que recursos principais, a proposta de Valor requer, quais são os canais de distribuição e as Fontes de Receitas;
7. Atividades-chave. Descreve as atividades mais importantes que a proposta de valor requer, identifica os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes.
8. Parcerias-chave. Identifica a rede de relacionamento dos principais fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do modelo de negócio;
9. Estrutura de custos. Descreve todos os custos do Modelo de Negócios, indicando quais são os principais e quais são as atividades-chave mais caras.

O Canvas permite conceituar e contextualizar o negócio; verificar como operar e gerar valor para o mercado; definir os principais fluxos e processos; e analisar e visualizar o modelo de atuação no mercado. De forma simples, o Canvas possibilita uma visão ampla do negócio, contribuindo para que o empreendedor possa definir metas e ações para várias áreas do empreendimento.

Em virtude de suas características, o Sebrae indica a utilização desta ferramenta como base para a criação do Plano de Negócios e ou avaliação de problemas. Sendo uma instituição de apoio aos microempresários, é possível, no site do Sebrae, ter acesso a uma cartilha que explica detalhadamente o passo a passo para aplicação do Canvas , bem como disponibiliza a utilização de um ambiente virtual para que o modelo possa ser preenchido de forma compartilhada entre os usuários de uma mesma empresa ou por um grupo de pessoas que pretenda iniciar um negócio.

Sendo a acessibilidade uma das características do Canvas, este modelo é muito usado por pequenas empresas de confecção. No segmento da moda, inúmeras empresas nascem de forma informal, motivadas pela necessidade da geração de renda ou pela inovação e valor criativo, o que impulsiona não só estilistas, designers e estudantes de moda a abrirem o próprio negócio, mas também os chamados prestadores de serviços.

Em 2014, o Sebrae de Recife disponibilizou um estudo, sobre o perfil de Negócios de Moda, sob o título *Desenhar não é o bastante para empreender em Moda*⁹, onde aponta que os empreendimentos criativos, embora tenham como característica o valor imaterial embutido no produto, muitos dos envolvidos no empreendimento não sabem dizer qual é a missão, a visão e o valor da empresa criada. Compreender estes conceitos facilita a gestão dos negócios, e torna possível conquistar e permanecer no mercado de forma competitiva. A missão é a razão de ser da empresa, reflete o papel na sociedade e influencia o futuro do empreendimento. Por isso, a missão, com o passar dos anos, pode ser revista e adequada para o momento presente. A visão faz parte do planejamento da empresa e define aonde ela quer chegar, por meio de metas estabelecidas. Os valores são definidos pelos ideais e comportamentos que estabelecem as relações pessoais entre os funcionários, clientes e o mercado. Para compreender os três itens, é possível seguir os seguintes passos:

Passo 1

Definição da missão da empresa

Se a sua empresa não souber para que ela existe, não conseguirá definir uma estratégia de crescimento, porque os objetivos não serão claros.

No fundo, deve servir como um mantra, uma crença que orienta a existência da organização.

Passo 2

Definição da visão da empresa

Definida a missão, é o momento de a empresa determinar uma visão de futuro para o seu negócio, ou seja, ter objetivos e atingir nos próximos anos.

É fundamental que elas tenham indicadores e metas. Se a empresa que ser a maior, a melhor e/ou a mais admirada de seu segmento, deverá definir indicadores e metas para saber se está alcançando seus objetivos.

Passo 3

Definição de valores (princípios)

Nem todas as empresas que definem missão e visão chegam a elaborar uma lista de valores que orienta o comportamento da organização. Outras já usam sua lista de valores nos processos seletivos, nos processos de avaliação do desempenho dos colaboradores e na relação da empresa com clientes, fornecedores e parceiros.

Se por um lado, esse trio é vital para o planejamento do negócio, por outro é um compromisso que exige disciplina do empreendedor e de seu time. (SEBRAE, 2014, p. 28).

Ter bem definido os três conceitos acima é fundamental não só para a aplicação do Canvas, como para a criação do próprio modelo de negócio, considerado um guia para definição e implementação da estratégia de modo que o empreendimento crie valor e defina as relações que ocorrerão com o mercado.

Para melhor entendimento sobre como aplicar o Canvas, segue abaixo quadro explicativo com as perguntas que devem nortear o preenchimento de cada bloco.

⁹<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/perfil%20de%20neg%C3%B3cios%20de%20moda.pdf>

Quadro 1 - Blocos do Canvas e suas referências

ÁREAS PRINCIPAIS DE UM NEGÓCIO	Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
OFERTA	Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
CLIENTES	Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
	Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?
	Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um?
INFRA ESTRUTURA	Recursos principais	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
	Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer?

		mais importantes para criar valor para os clientes.	Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
	Parcerias principais	Principais redes de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
VIABILIDADE FINANCEIRA	Estrutura de custo	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
	Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Fonte: organizado pela autora a partir de Lezana et al (2013) e Garcia (2016).

Para o propósito desta pesquisa, interessa entender como o Canvas pode ser aplicado no setor produtivo da confecção de roupas e acessórios, em especial nas pequenas facções e grupos de costura, e qual a possibilidade de, ao criar um modelo de negócio, obter dados específicos sobre a parte administrativa do projeto visando elaborar o Plano de Ações do Projeto Muçambê, que participa da pesquisa de campo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se a metodologia e as técnicas de pesquisa escolhidas, os procedimentos metodológicos e as etapas seguidas para a construção do produto final desta investigação, assim como o plano de ação elaborado para ser aplicado pelo Projeto Muçambê. De forma detalhada apresenta-se o tipo de estudo desenvolvido, a abordagem metodológica e as ferramentas de coleta de dados utilizadas, além do caminho percorrido para que, de posse do material levantado, fosse possível construir o plano de ação a ser aplicado. Para melhor entendimento das etapas da pesquisa, retoma-se o objetivo proposto: definir um plano de ações para que o Projeto Muçambê alcance sustentabilidade praticando princípios da economia criativa e circular no setor de empresas do vestuário.

3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2008) para se elaborar uma pesquisa, diversos procedimentos científicos devem ser seguidos de forma sistemática, a fim de solucionar o problema proposto. A classificação da pesquisa possibilita a organização do trabalho e o encontro das respostas que serviram de base para a solução dos problemas.

3.1.1 Tipo do estudo

Quanto à finalidade, a presente pesquisa classifica-se como aplicada, pois gerou novos conhecimentos para o desenvolvimento de ações práticas. Espera-se que o plano desenvolvido sirva também de modelo para outros pequenos grupos de costureiras em condições semelhantes adotarem práticas mais sustentáveis e assim conquistar novos nichos de clientes, crescendo no mercado da Moda sustentável.

Em relação à abordagem do problema caracteriza-se como pesquisa qualitativa que, de acordo com Gil (2008), ocorre quando se estabelece uma relação dinâmica com o mundo real. Estudos qualitativos buscam a compreensão de um grupo social, de uma organização etc., e diferem dos quantitativos por não estarem preocupados com a representatividade numérica, interessando-se pelo “como”. Segundo Gerhardt (2009, p. 32),

[...] os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

A metodologia utilizada foi a observação participante que, segundo Flick (2008), é a forma de observação mais comumente utilizada na pesquisa qualitativa. Dezin, citado por Flick, a define assim:

[...] a observação participante será definida como uma estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de respondentes e informantes, a participação e observações direta e a introspecção. (DENZI apud FLICK, 2008, p. 197).

Como assinala Flick (2008), dentre as principais características desse método está a inserção do pesquisador no campo como parte dele. A sua observação se faz da perspectiva de membro que sabe que a sua participação influenciará o que é observado.

O método da observação participante é especialmente apropriado para estudos exploratórios, descritivos e aplicados justamente porque possibilita a elaboração de descrições “qualitativas” que permitem produzir informação relevante para a investigação em causa.

3.1.2 Desenho das etapas de campo do estudo

O trabalho de campo foi organizado em oito etapas. As cinco etapas iniciais tiveram a aproximação do campo e a coleta de dados como seus principais objetivos. A primeira etapa consistiu da apresentação do projeto de pesquisa às participantes do Projeto Muçambê, sob a forma de roda de conversa. A roda de conversa foi organizada em dois tempos. No primeiro tempo a pesquisadora apresentou o projeto de pesquisa às participantes, esclareceu as dúvidas, leu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE – Anexo 1), novamente esclareceu dúvidas e convidou-as a assiná-lo. No segundo tempo as participantes foram convidadas a falar livremente sobre a proposta de pesquisa e a identificarem, considerando a apresentação feita, qual problema deveria ser foco principal da pesquisa para que o grupo alcançasse maior sustentabilidade. Após essa discussão foi pactuada uma agenda de encontros para garantir que o plano de ações pudesse ser executado.

A segunda etapa, que também se realizou sob a forma de roda de conversa teve o propósito de garantir um maior conhecimento da história do grupo e dos seus desafios, a partir de um roteiro proposto pela entrevistadora. Essa roda durou 1 hora e 30 minutos, e a pesquisadora tomou notas curtas sobre a roda.

As etapas seguintes – terceira, quarta, quinta e sexta – foram todas dedicadas à aplicação do Canvas através de entrevistas com a administradora do grupo, realizadas na casa da entrevistadora (por comodidade da participante, que trabalhava próximo) ou ainda por telefone.

Para preencher o quadro Canvas, a pesquisadora lançou mão dos dados coletados em duas entrevistas. O roteiro da entrevista Aspectos do Negócio (Apêndice 3) foi construído a partir das seções do quadro e buscava as informações ali solicitadas. Foram necessários quatro encontros para que todo o roteiro dessa entrevista fosse percorrido e os dados para preenchimento do quadro produzidos. Na terceira etapa, em que a entrevista Aspectos do Negócio teve início, bem como a aplicação do Canvas, a pesquisadora conseguiu responder às questões de 1 a 7 do roteiro e completar os campos 1 a 4 do quadro. Após finalizar esta etapa a pesquisadora reviu o preenchimento do Canvas e avaliou ser necessário completar pontos obscuros e incompletos. Um roteiro específico de entrevista foi construído com este propósito (Apêndice 4) e a entrevista: Corte foi realizada por telefone. A pesquisadora tomou notas desta entrevista. Nas quinta e sexta etapas foram respondidas as questões de 7 a 9 da entrevista Aspectos do Negócio, que foi então finalizada. A sexta etapa aconteceu em dois tempos. No primeiro tempo foi finalizado o preenchimento dos campos do Canvas. O segundo tempo da sexta etapa refere-se à análise do Canvas, feita pela pesquisadora junto com a administradora. O Canvas preenchido foi avaliado com a administradora a partir do que é proposto pelo próprio Canvas, que é também uma ferramenta de análise de planejamento estratégico e que será detalhado em tópico a seguir. Esse primeiro estudo do Canvas, que estabelece um diagnóstico da situação do grupo, foi chamado de Nível de Análise I.

Na sétima etapa uma nova entrevista, intitulada Ações Prioritárias (Apêndice 5), foi realizada com a administradora. O objetivo desta entrevista foi identificar ações a serem priorizadas pelo plano, a partir da leitura dos campos do quadro preenchido. A oitava etapa se realizou sob a forma de roda de conversa e teve o propósito de compartilhar com o grupo os dados coletados. Esboçado o plano, teve início, então, a etapa 8. Essa última etapa consistiu na apresentação do plano às participantes, na sede do projeto. A apresentação se deu a sob a forma de roda de conversa. A pesquisadora iniciou a roda apresentando o plano e abriu para o debate entre as participantes. Todas opinaram e propuseram ajustes e correções que foram incorporados, produzindo assim a versão final do plano validada pelas participantes, o qual será apresentado nos resultados.

Quadro 2 - Desenho das etapas de campo do estudo – objetivos e ferramentas utilizadas

Etapas	Local	Objetivo	Ferramenta utilizada
Etapa preliminar (com administradora do grupo)	Instituto Vida ¹⁰	- Conhecer o Projeto Muçambê - Saber da disponibilidade e interesse para acolherem a pesquisa - Apresentação do Termo de anuência da instituição participante para entrada no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e solicitação de assinatura	- Roda de conversa
Etapa I	Sede do projeto	- Apresentação formal da pesquisa - Assinatura do TCLE - Identificar as necessidades do grupo a serem priorizadas no plano de ações	- Roda de conversa - Caderno de campo
Etapa II	Sede do projeto	- Conhecer a história do projeto e o seu funcionamento	- Roda de conversa - Caderno campo
Etapa III	Casa da pesquisadora	- Apresentação do Quadro Canvas à administradora - Preenchimento do quadro Canvas	- Entrevista para coleta de dados para preenchimento do quadro Canvas - Caderno de campo
Etapa IV	(telefone)	- Qualificar as informações inseridas no quadro Canvas, complementando-as	- Entrevista para coleta de dados para preenchimento do quadro Canvas - Caderno de campo
Etapa V	Casa da pesquisadora	- Preenchimento do quadro Canvas	- Entrevista para coleta de dados para preenchimento do quadro Canvas - Caderno de campo
Etapa VI	Casa da pesquisadora	- Preenchimento do quadro Canvas - Análise do quadro Canvas	- Entrevista para coleta de dados para preenchimento do quadro Canvas - Caderno de campo Aplicação do Canvas (ferramenta de análise)

¹⁰ Instituto Vida, nome fictício que se refere ao Instituto, no qual as costureiras fizeram o curso de costureiras. O instituto é uma organização da sociedade civil que tem por missão promover o desenvolvimento social, econômico e comunitário por meio da arte, educação, esporte e geração de renda.

Etapa VII	Sede do projeto	- Identificar ações para construção do plano	- Aplicação do Canvas (ferramenta de análise) - Entrevista para definição de metas a partir da análise do plano
Etapa VIII	Sede do projeto	- Avaliação coletiva e ajustes no plano de ações	- Roda de conversa - Caderno de campo

Fonte: caderno de campo da pesquisadora.

3.1.3 Ferramentas de coleta de dados e sua utilização no estudo

As ferramentas de coletas de dados utilizadas para implementar esta estratégia metodológica e permitir a construção do plano de ações foram quatro:

- a) Diário de campo
- b) Entrevistas
- c) Questionários
- d) Rodas de conversa

Os diários de campo consistem em instrumentos de anotações em que comentários e reflexões do investigador sobre o seu contato com o campo são registrados para o seu uso de pesquisa. As notas tomadas neste caderno, que pode ser virtual ou físico, se referem a fatos concretos, acontecimentos, relações verificadas, sua própria experiência pessoal no contato com o campo, além de reflexões e comentários. (FALKEMBACH, 1987; GEHARDT et al., 2005).

Criado inicialmente no campo da antropologia, Malinowski é o pesquisador considerado inventor dessa ferramenta registrada no livro clássico *Os Argonautas do Pacífico Ocidental*. Nesse livro, em que relata o seu trabalho de campo ocorrido entre 1914 e 1918, nas Ilhas Trobriand, um arquipélago próximo à Nova Guiné, o autor inaugura não só um novo método de trabalho de campo – a observação participante – como uma técnica, a etnografia. (FALKEMBACH, 1987; GEHARDT et al., 2005).

Os diários de campo podem ser descritivos ou reflexivos. As notas descritivas dizem respeito a informações referentes aos acontecimentos e são tomadas ao vivo, imediatamente após ou complementadas posteriormente. As notas reflexivas, por sua vez, correspondem às reflexões pessoais do investigador: suas ideias, percepções e sentimentos surgidos nos contatos formais e informais com o campo e durante suas ações. Também podem ser registrados ao vivo, logo depois da atividade de pesquisa e completados posteriormente. Esse registro pode ter a forma de notas breves, lembretes ou adquirir configurações mais elaboradas. Falkembach

(1987) recomenda que a esta ferramenta outras sejam associadas. Afirma que isso favorecerá que as informações sejam aprofundadas, desde que o conjunto delas guarde coerência entre si, coerência com o corpo teórico conceitual e com os princípios metodológicos que fundamentam a investigação.

Outra técnica de coleta de dados utilizada neste estudo foi a entrevista, considerada adequada para a busca de informações exploratórias. Algumas das vantagens dessa ferramenta são: não requer que o entrevistado saiba ler, é flexível, pois permite ao entrevistador se adaptar às características das pessoas e às circunstâncias em que a entrevista se realiza, além de permitir que tanto o entrevistador quanto o respondente esclareçam dúvidas sobre as questões. As entrevistas também possibilitam maior nível de profundidade dos dados.

As entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas e abertas. As estruturadas têm perguntas previamente formuladas e o entrevistador não deve fugir delas nem da forma como estão apresentadas no roteiro. Esse cuidado é relevante porque permite ao pesquisador comparar como o mesmo conjunto de perguntas respondido por diferentes participantes. Essa modalidade de entrevista tem como uma das suas principais vantagens alcançar várias pessoas ao mesmo tempo, obtendo-se grande número de dados em amplas áreas geográficas. Sua principal desvantagem é que o participante não costuma, nessa modalidade de entrevista, ter chance de esclarecer as suas dificuldades de compreensão das perguntas que compõem o roteiro (BONI; QUARESMA, 2005).

As entrevistas abertas são aquelas em que o entrevistador apenas introduz o tema e toda liberdade é dada ao participante para discorrer sobre o assunto proposto. Essa modalidade permite uma exploração ampla de uma dada questão e é utilizada quando o entrevistador deseja obter uma gama de informações detalhadas sobre determinado tema e privilegiar o ponto de vista do participante. As perguntas são respondidas numa conversação informal. A interferência do entrevistador é a mínima possível. O entrevistador adota uma posição de ouvinte e evita interromper a fala do entrevistado. Essa modalidade de entrevista costuma ser utilizada para descrever casos individuais, compreender especificidades culturais de determinados grupos e para garantir comparabilidade de diversos casos (MINAYO, 1996).

As entrevistas semiestruturadas requerem que o entrevistador construa um roteiro prévio, com questões definidas *a priori* (expressão usada para fazer referência a um princípio anterior à experiência), embora o cenário continue a ser o de uma conversa informal. O entrevistador tem a possibilidade de, nessa modalidade de entrevista, fazer perguntas adicionais para esclarecer pontos que ficaram obscuros, ajudar o participante a retomar o tema discutido, garantindo assim que os objetivos sejam alcançados. As entrevistas semiestruturadas, assim

como as abertas, permitem que o entrevistador conheça os aspectos afetivos e valores dos informantes, elementos que determinam significados pessoais, atitudes e comportamentos (BONI; QUARESMA, 2005). As entrevistas semiestruturadas podem combinar perguntas abertas e fechadas. Neste estudo, utilizou-se o modelo de entrevista semiestruturada. Um maior detalhamento das entrevistas realizadas será dado adiante.

Gil (2008) define o questionário como um instrumento de coleta de dados que é apresentado aos participantes por escrito, não requerendo a presença física do pesquisador, e deve ser respondido por escrito. Em geral, os questionários são compostos por um número mais ou menos elevado de questões que buscam conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outros objetivos. As principais características do questionário são: ser preenchido pelo participante sem o acompanhamento do pesquisador, ser distribuído por correio, portador ou virtualmente; requerer perguntas claras e objetivas, linguagem clara e adequada ao nível de escolaridade dos participantes; garantir sequência lógica sem indução de respostas. Dentre as suas principais vantagens e desvantagens, citamos: economia de tempo, e respostas mais precisas (vantagens), e não ser aplicável a pessoas analfabetas e com escolaridade muito baixa, porque não há chance de esclarecer questões incompreendidas; alta taxa de não devolução, devolução tardia e muitas perguntas sem resposta (desvantagens). Nesta pesquisa foi também utilizado um questionário, respondido virtualmente.

As rodas de conversa foram uma outra modalidade de ferramenta para a coleta de dados utilizada neste estudo. A sua especificidade é promover a produção de dados através do compartilhamento de experiências, reflexões desenvolvidas coletivamente, constituindo um processo mediado por pares. Assim, um tema é proposto e, a partir dele, as narrativas vão se construindo – o pesquisador pode propor subtemas que lhe interesse abordar. Quando se lança mão das rodas de conversa há uma expectativa de que se promova a ressonância coletiva e que, através da escuta e diálogo com pares e consigo mesmo, se construa e reconstrua conceitos e argumentos. As rodas de conversa constituem, assim, um método de participação coletiva em que um dado tema é discutido por um determinado conjunto de pessoas que dialogam e escutam seus pares e a si mesmo, em exercícios reflexivos. Importante destacar que as rodas permitem que os participantes discorram sobre determinado tema mesmo que as opiniões sejam divergentes e contraditórias. Sínteses provisórias são produzidas sem que haja, todavia, exigência de produção de consenso. O dissenso é acolhido como um dos produtos possíveis do debate (MOURA; LIMA, 2015).

As rodas de conversa, segundo Abade e Afonso (2008), utilizadas como ferramentas nos estudos participativos, têm o seu referencial teórico fundante em autores da psicologia

social e da psicanálise e seu objetivo é a constituição de um espaço em que os participantes reflitam sobre sua relação com o trabalho e com o mundo. Para que isso se dê é preciso garantir que todos possam se expressar. O pesquisador deve ser, portanto, o guardião da palavra do grupo, que tem a palavra final sobre determinado tema, e guardião também das palavras de cada um dos participantes individualmente.

3.1.4 Modo de organização do diário de campo e roteiros das rodas de conversa, entrevistas e questionário

O diário de campo foi utilizado durante todo o percurso da investigação e teve características descritivas e reflexivas. As notas descritivas informavam sobre os acontecimentos na sequência em que ocorreram. Registrou-se ainda um retrato dos participantes (aparência, maneira de vestir, modo de falar e agir, particularidades dos indivíduos), suas visões de mundo relacionadas especialmente ao trabalho e expectativas de futuro relativas à vida laborativa, características do espaço físico, das atividades que realizavam e como aconteceram os encontros com a pesquisadora. Cuidou-se para que todas as discussões e conversas ocorridas fossem registradas.

Os aspectos reflexivos do diário dizem respeito a notas que a pesquisadora tomou sobre os aspectos descritivos, suas especulações, ideias, intuições e impressões. Houve registro também dos questionamentos levantados a partir da observação e dos encontros.

O conjunto das notas descritivas e reflexivas ajudaram a decidir o que observar, que questões priorizar a cada encontro e, em especial, a que aspectos dar destaque no plano de ação. Conclusões parciais, dúvidas e imprevistos também foram registrados.

Em geral a pesquisadora tomou notas curtas durante os encontros com o grupo e, posteriormente, elaborou um relato mais extenso articulando o observado, o vivido e suas conclusões e indagações. Em anexo encontra-se o registro de três encontros para exemplificar como essa ferramenta de coleta de dados – caderno de campo – foi utilizada.

A roda de conversa foi a ferramenta de coleta de dados utilizada em três dos oito encontros presenciais realizados com o Projeto Muçambê. Esses encontros aconteceram nos dias 06/05/2019, 27/05/2019 e 04/11/2019.

Todas as rodas foram previamente planejadas em relação à data e ao horário, duração e espaço, de modo a garantir que todas as participantes estivessem presentes e com o mínimo conforto necessário para o bom andamento da conversa. Em todas as rodas a pesquisadora saudava as participantes dando boas vindas e, a partir daí, incentivava a conversa e troca entre

elas após apresentar a temática proposta para cada conversa. Também em todas as rodas a pesquisadora buscou garantir que todas falassem e que a palavra circulasse. Ao fim de cada roda foi feita, pela pesquisadora, uma brevíssima síntese dos pontos abordados naquele dia, validada pelas participantes, e então um novo encontro combinado e seus objetivos alinhavados. Com base nesses pontos listados construía-se o roteiro para o encontro seguinte. As rodas duravam, em média, 2 horas.

Quadro 3 - Roteiro das rodas de conversa realizadas

Roda de conversa	Roteiro: pontos a serem abordados	Encontro /Data
Roda de conversa I Objetivo: a) apresentar a pesquisa b) identificar as necessidades do grupo a serem priorizadas pelo estudo e pelo plano de ações	- Apresentação das integrantes do Projeto Muçambê (PM) - Apresentação da pesquisadora - Apresentação detalhada da pesquisa - Discussão e esclarecimentos sobre a pesquisa - Apresentação livre do Projeto Muçambê pelas participantes e de suas principais necessidades - Explicitação das necessidades do Projeto Muçambê, passíveis de serem enfrentadas pela pesquisa, - Decisão compartilhada entre pesquisadora e participantes sobre quais necessidades seriam priorizadas pelo plano de ações	Encontro 06/05/2019
Roda de conversa II Objetivo: a) Conhecer a história do Projeto Muçambê e o seu funcionamento	1. Como foi a criação do projeto? 2. Possuem clientes fixos? 3. Quantas peças produzem por mês? 4. Quais tipos de objetos costuram? 5. Como calculam o preço das peças? 6. Quais são as expectativas do grupo?	Encontro 27/05/2019

	7. Qual a retirada mensal de cada participante do Projeto? 8. Em relação ao lixo? Como que cuidam?	
Roda de conversa III Objetivo: a) Avaliar o plano e fazer os ajustes de forma coletiva	1. Seria possível cumprir as ações propostas na roda de conversa I? 2. Gostariam que as ações fossem separadas por prioridades?	Encontro 04/11/2019

Fonte: caderno de campo da pesquisadora.

Foram realizadas cinco entrevistas presenciais com a administradora, nos dias 11/07/2019 e 01/08/2019, 19 e 29/09/2019, com objetivo de preenchimento do quadro Canvas, e uma entrevista por telefone, no dia 29/07/2019.

As entrevistas aconteceram na casa da pesquisadora, uma vez que era conveniente para a administradora que trabalhava em um bairro vizinho. A duração de cada um desses encontros, em que ao fim do levantamento das informações se preenchia o quadro Canvas, foi de aproximadamente 2 horas. A administradora respondia às perguntas relativas aos temas abordados no quadro Canvas e, em seguida, em parceria com a pesquisadora, preenchia-se o quadro Canvas. A não participação das costureiras nessa etapa foi uma decisão do grupo, pois consideraram que cabia à administradora participar das etapas relacionadas à aplicação do Canvas, que entendiam estar ligada à gestão do grupo, e que a elas cabia costurar.

As entrevistas realizadas nos dias 11/07 e 01/08/2019 tiveram o objetivo de produzir a informação requerida para o adequado preenchimento do quadro Canvas. O propósito da entrevista realizada no dia 19/09/2019 foi avaliar o processo de aplicação do Canvas.

Nos dias 11/07 e 01/08/2019 a administradora respondeu a um roteiro semiestruturado, com nove perguntas abertas (Apêndice 3), preenchido por etapas, a cada dia. O objetivo desta entrevista, respondida parcialmente em cada um destes dias, foi o preenchimento do quadro Canvas, que agrega e organiza dados sobre o modelo de negócio que o projeto pratica. Os pontos abordados pelo roteiro, para fins de aplicação do Canvas, foram:

1. Segmento de clientes,
2. Proposta de valor,
3. Canais de comunicação com os clientes,
4. Relacionamento com clientes,

5. Fontes de receita,
6. Recursos chave,
7. Atividades chave
8. Parceiros chave,
9. Estrutura de custos.

Uma única entrevista foi realizada de forma não presencial, por telefone, no dia 29/07/2019 e teve duração de 30 minutos. O propósito desta entrevista semiestruturada, composta por 2 perguntas abertas e 2 fechadas (Apêndice 4), foi aprofundar e esclarecer pontos obscuros em relação ao valor das peças contratadas e a itens de organização de processos administrativos.

No dia 19/09/2019 a entrevista realizada, também semiestruturada, teve o objetivo de avaliar o preenchimento do quadro Canvas, buscando uma maior clareza das demandas do Projeto Muçambê. O roteiro encontra-se no Apêndice 5.

Para encerrar essa seção comentários serão realizados sobre as perguntas e respostas que compuseram o questionário respondido por e-mail pela administradora. Esse questionário, com 14 perguntas distribuídas entre fechadas e abertas, discorria sobre assuntos diversos que podiam ser agrupados em 4 temas:

- a) História do grupo;
- b) Organização e funcionamento;
- c) Pontos positivos e negativos do grupo;
- d) Conquistas do projeto.

3.1.5 Aspectos éticos

O primeiro encontro formal da pesquisadora com o Projeto Muçambê aconteceu em 6 de maio de 2019, na sede do Projeto, localizado em um bairro popular da Zona Sul da cidade de São Paulo, com a participação da administradora e das duas costureiras e teve duração de 2 horas. O objetivo desse primeiro encontro foi apresentar de forma sistemática o projeto de pesquisa, esclarecer dúvidas e pactuar a realização do estudo. Com o aceite das mulheres o estudo foi iniciado.

A pesquisadora convidou as participantes a assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – pesquisa autorizada pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade do Estado de Santa Catarina - Udesc, autorização nº 3.436.020. Foi feita uma leitura coletiva do TCLE

que assegurava às participantes o respeito aos aspectos éticos contidos na Resolução n° 466/2012 relativos às pesquisas que envolvem seres humanos, e as dúvidas das participantes sobre o Termo foram sanadas. Garantiu-se, assim, às participantes, privacidade em relação aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa, anonimato e o direito de saírem do estudo a qualquer momento, sem qualquer ônus individual ou para o Projeto Muçambê. Todos os nomes próprios usados na pesquisa, são fictícios.

Os riscos desta pesquisa eram mínimos. Dentre eles, lista-se a quebra de sigilo e confidencialidade e a possibilidade de que as rodas de conversa ou entrevistas gerassem questões de ordem emocional, moral ou social. Para evitar tais riscos a pesquisadora assegurou que os dados coletados seriam guardados de forma segura pela própria por até pelo menos cinco anos após o fim da pesquisa, sendo posteriormente descartados e que se, durante o processo da investigação, fosse percebido qualquer tipo de dano às participantes ou se alguma delas comunicasse à pesquisadora qualquer risco ou dano significativo, previsto ou não no TCLE, a pesquisadora assumiria a responsabilidade em comunicar o fato ao Sistema do Comitê de Ética e Pesquisa para avaliação, em caráter emergencial, da necessidade de se adequar ou suspender o estudo.

3.2 O CAMPO DA PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO DO CENÁRIO DA INVESTIGAÇÃO E CRITÉRIOS DE ESCOLHA DA AMOSTRA

3.2.1 Caracterização do cenário

O encontro inicial com o Projeto Muçambê se deu em maio de 2019. A escolha deste grupo como campo da pesquisa ocorreu depois de uma pesquisa informal, realizada pela pesquisadora, entre pessoas conhecidas que trabalham com projetos sociais por meio de experimentações com moda e arte. Tais pessoas funcionaram como informantes chaves já que haviam atuado em diversos grupos de mulheres que trabalham com costura.

A pesquisadora tomou conhecimento de que as integrantes do Projeto Muçambê, que na ocasião estavam prestando serviços para um destes informantes, estavam em busca de ideias para conquistarem mais clientes e se firmarem no mercado como facção prestadora de serviços de costura. O informante ressaltou o quanto o grupo era engajado e que poderia apresentar a pesquisadora à administradora do Projeto. Foi então marcado o primeiro contato entre a pesquisadora e a administradora, mediado pelo informante e com a sua presença. Diante do interesse inicial demonstrado pela participante administradora, um segundo contato, com hora

e local previamente definidos, foi agendado. Nesse encontro, a pactuação do estudo foi realizada e o cronograma de pesquisa de campo foi definido de modo compartilhado com o Projeto.

O Projeto Muçambê é composto por três mulheres, maiores de idade, sendo uma com experiência em trabalhar com projetos ligados ao terceiro setor, na função de coordenadora, e duas com experiência em trabalhar como costureiras. Essas mulheres já praticavam dois princípios da economia criativa (sustentabilidade e inclusão social) e um da economia circular (uso de material de descarte), quando abordadas pela pesquisadora. Atualmente o Projeto presta serviços para marcas que, buscando novos modelos de produção e consumo utilizam, predominantemente, materiais que estão em descarte ou materiais de reuso.

Esse grupo, no formato de coletivo, existe desde fevereiro de 2019, tendo se constituído em 2008 como um grupo vinculado ao Instituto Vida. Projeto situa-se em área periférica da cidade de São Paulo. Desde 2016, quando ainda eram parte do Instituto Vida, prestam serviços para a Inventos¹¹. A partir de 2019, no novo formato organizacional, passaram a prestar serviços de facção, regularmente, para marcas como a Pequeno Tigre¹² e outras não tão regularmente.

3.2.2 Escolha da amostra: critérios de inclusão e exclusão

O Projeto Muçambê foi selecionado por conveniência, ou acessibilidade (GIL, 2008). Uma amostra por conveniência é um tipo de amostra não probabilística, ou seja, ocorre a partir de uma escolha deliberada do pesquisador, dependendo dos critérios e julgamento que ele estabelece.

Os critérios de inclusão para participação foram:

- a) Estar localizado em zona periférica;
- b) Prestar serviços para marcas sustentáveis;
- c) Apresentar um problema real no setor administrativo, que ameaça a sustentabilidade;
- d) Desenvolver atividades como facção por pelo menos seis meses;
- e) Desenvolver, mesmo que de modo intuitivo, pelo menos um dos critérios da economia criativa e circular;
- f) Demonstrar interesse prévio em mudar práticas e processo de trabalho para se tornar mais sustentável;

¹¹ Inventos, nome fictício, que se refere à marca cliente do Projeto pesquisado.

¹² Pequeno Tigre, nome fictício, que se refere à marca cliente do Projeto pesquisado

- g) Ter disponibilidade para participar da construção do plano de ações a ser executado

Os critérios de exclusão foram:

- a) Não ter preocupação com a produção de resíduos;
b) Não ter disponibilidade de tempo para participar de pelo menos três encontros com a pesquisadora.

3.3 FERRAMENTA DE ANÁLISE – O CANVAS E SUA APLICAÇÃO PRÁTICA

Visando a construção do Plano de Ações utilizou-se o Canvas como ferramenta para análise dos dados coletados através de entrevistas e aplicação do Canvas, que é composta por nove blocos. Foi criado o Quadro 4 (abaixo), de acordo com o Apêndice 5, para identificar as perguntas que norteariam a avaliação.

Quadro 4 - Perguntas avaliativas

Bloco de construção	Descrição	Perguntas para nortear a avaliação do quadro
1. Segmentos de cliente	Neste campo agrupam-se as informações que permitirão o reconhecimento do perfil do consumidor – classe social, idade e gosto – e quais serão os grupos de consumidores mais importantes.	1. Os clientes têm o perfil que desejam? 2. Os segmentos de clientes estão definidos? Quais? 3. Quantos clientes poderiam atender por mês? Ou quantas peças em média poderiam produzir? 4. Como captar mais clientes?
2. Proposição de valor	Descreve o que é comercializado, se o que é comercializado é serviço ou produto e o que é oferecido aos clientes como diferencial – que se supõe ser aquilo que o faz escolher esse grupo e não outros.	1. A missão do projeto está definida? 2. A visão do projeto está definida? 3. Possui uma lista de valores? 4. O cliente percebe o que está sendo oferecido de diferencial nos serviços prestados? 5. Quanto o cliente está disposto a pagar pelo serviço?
3. Canais	Descreve como é feita a entrega de serviços, se o cliente traz e busca o serviço ou se é entregue por correio.	1. Possui mais de um tipo de canal? Quais? 2. Os canais se integram? 3. A logística de entrega está inserida nos custos? É paga por quem, cliente ou facção? Quais canais apresentam melhor custo-benefício? 4. Atendem às demandas dos clientes? 5. Limita a expansão da demanda?

4. Relacionamento com clientes	Descreve como se dá o relacionamento com cada um dos segmentos, se pessoal, por telefone ou virtual. Mensura custo das formas utilizadas e identifica-se como se integram ao restante do modelo de negócio.	1. Possui práticas de avaliação para saberem sobre a satisfação do cliente? As avaliações do cliente são discutidas e propostas soluções? Sabem por que perdeu clientes? 2. Possui práticas para fidelizar e conquistar o cliente? 3. As práticas estabelecidas demandam custo? 4. As práticas estabelecidas demandam muito tempo do colaborador?
5. Fontes de receita	Descreve as fontes de receita, com quanto cada uma contribui para a receita total e descreve o lucro, também em termos numéricos.	1. Como calculam o preço dos serviços? 2. Os clientes estão dispostos a pagar o preço de mercado pelos serviços? Estão dispostos a pagar pelo trabalho organizado de forma sustentável? 3. Possuem dados para estimar a fontes de receita necessária? 4. As fontes de receita são variadas? 5. Com quanto cada fonte de receita contribui para o valor total da receita do projeto?
6. Recursos Chave	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar e entregar valor para os clientes.	1. Possui recursos físicos adequados? 2. Adotam controle de estoque de aviamentos? 3. Quanto aos recursos humanos? Está definido? 4. Adotam financiamento? Parcerias?
7. Atividades Chave	Descreve as atividades mais importantes oferecidas, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes.	1. Está definido quais são os serviços que oferecem? 2. Possuem clareza de quais são as tarefas básicas para o bom funcionamento do projeto?
8. Parcerias principais	Principais redes de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	1. Quais são os principais parceiros? 2. Os parceiros atendem às expectativas? 3. Que tipos de parcerias seriam necessárias?
9. Estrutura de custo	Descreve a planilha de custos fixos e variáveis (se existente), quais são os principais custos e quais atividades-chave são mais caras.	1. Fazem uma planilha de custos? 2. Possuem o controle adequado do fluxo de entrada e saída? 3. Definem os custos que vão acontecer pelo menos 3 meses pra frente? 4. Possuem plano de negócios? 5. Possuem planejamento estratégico?

Fonte: a autora baseada em Osterwalder (2004).

Segundo o modelo de negócio Canvas (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010), de posse do quadro preenchido o pesquisador identifica, para cada item, as fortalezas e fraquezas do negócio. De modo global e a partir desse diagnóstico inicial avalia-se como se opera e gera valor; as características dos principais fluxos e processos. Para fins deste estudo, esta análise inicial, que gera um mapa da situação do negócio e um diagnóstico detalhado de cada campo representado, foi identificada como Nível de Análise I e corresponde ao Mapa do Estado Atual do Canvas. Após esse primeiro nível de análise, que estabeleceu o diagnóstico de situação a partir do estudo de cada campo do quadro, realizou-se o que foi identificado como Nível de Análise II, ou seja, uma análise mais global, que não apenas conceitua e contextualiza o negócio e sua atuação no mercado, mas permite a definição dos elementos a serem priorizados na construção de um plano de metas e ações, também chamado Mapa do Estado Futuro do Canvas.

Um plano tem o objetivo de organizar tarefas a serem cumpridas dentro de um determinado prazo, identificando os passos que devem ser seguidos para que as tarefas propostas sejam implementadas, tendo um responsável pela execução e acompanhamento. Existem várias formas de se fazer um plano. Escolheu-se seguir os critérios visuais do modelo 5W2H¹³, muito utilizado no meio empresarial, baseado em cinco palavras que, em inglês, começam com a letra W: *What* (o que fazer), *Why* (por que fazer), *Who* (quem fará) *When* (quando fazer) e *Where* (onde fazer); e duas com a letra H: *How* (como fazer) *How much* (quanto custa).

De forma visual o Canvas permite, quando estes dois níveis de análise se realizam, uma visão ampla do negócio, contribuindo para que o empreendedor possa definir metas e ações para várias áreas do empreendimento, tendo como um dos principais objetivos a acessibilidade.

¹³ Disponível em: <https://excelsolucao.com.br/planilha-excel-download-gratis/planilha-plano-de-acao-5w2h-modelo-pronto-excel/>. Acesso em: 20 out. 2019.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA: UM POUCO DA HISTÓRIA DO GRUPO E O PERFIL DAS PARTICIPANTES

A origem do Projeto remonta ao ano de 2008. Naquele ano, a Organização Não Governamental - ONG, Instituto VIDA, que desenvolve atividades de educação por meio da arte para crianças e adolescentes, em São Paulo, ofereceu um curso de costura profissionalizante. Duas das participantes, ainda adolescentes, realizaram o curso oferecido, porque não queriam seguir o caminho da maioria dos moradores do bairro, que trabalham no “Lixão Fim de Linha” como catadores. Ao aprenderem a costurar, foram contratadas pelo VIDA como costureiras. Anos depois, em 2015, algumas mulheres que também tinham feito o curso de costura no VIDA foram convidadas pelo Instituto para montar um grupo de costura para prestação de serviços. O grupo foi formado, tendo sido denominado Filó de Muçambê. As costureiras trabalhavam com carteira assinada para o VIDA. No início de 2016, as mulheres que permaneceram no grupo mudaram o nome para Projeto Muçambê. Diante das dificuldades encontradas no mercado e nas relações de trabalho, o grupo foi diminuindo, ficando no projeto somente duas das participantes. Em fevereiro de 2019, o VIDA decidiu extinguir o Projeto de costura e, ao serem demitidas, as duas participantes foram incentivadas pelo Instituto a se organizarem e a continuarem prestando serviços de costura, de forma independente e autônoma, utilizando, inclusive, o nome do Projeto, que já era conhecido na região de São Paulo. O Instituto sugeriu que elas se tornassem Microempreendedora Individual - MEI. Como incentivo, o Instituto propôs que elas comprassem os maquinários com pagamento facilitado. As duas participantes gostariam de permanecer como empregadas, mas viram na oferta a possibilidade de seguir fazendo o que gostavam e de trabalhar perto de casa, tendo ainda a possibilidade de continuarem a buscar os filhos na escola e almoçarem juntos.

Embora soubessem que se tornar empreendedoras seria um grande desafio, se sentiram motivadas a enfrentá-lo. Fizeram um pequeno investimento para a compra de algumas máquinas imprescindíveis, alugaram um espaço e iniciaram as atividades em fevereiro de 2019. Estavam localizadas na Zona Leste da cidade de São Paulo.

Contudo, as costureiras, ao se tornarem microempreendedoras, perceberam no cotidiano as dificuldades em pagar as contas e ter uma retirada mínima para o pró-labore e para alavancar o Projeto, que começou sem planejamento sistemático, quer oral ou escrito, sobre a produção e tampouco contavam com um Plano de Negócios. Diante das dificuldades para costurar e

executar diversas tarefas – como cuidar das contas a pagar, recebimentos, captar clientes e manter a administração –, as duas costureiras resolveram convidar uma terceira pessoa para fazer parte do Projeto e assumir o papel de administradora, pois a conheciam desde da época que iniciaram no VIDA, quando ela ocupava o cargo de coordenadora no Instituto.

Atualmente, fazem parte do Projeto as três mulheres, que embora estejam empenhadas em se manter como empreendedoras, têm trabalhado no vermelho, conseguindo pagar as contas, mas fazendo uma retirada menor do que precisam. Apesar disso, as participantes se sentem motivadas e acreditam que são capazes. As costureiras evidenciaram que possuem a coragem e o entusiasmo necessários para enfrentar os desafios. Finalizaram contando que o nome escolhido para o Projeto tem relação direta com a origem das participantes, que, como muitos moradores do Estado de São Paulo, vieram do Nordeste, ainda crianças, com a família fugindo da seca em busca de trabalho. Adotaram um nome que aludia ao cangaço, que naquela região é exemplo de força e resistência, representando o enfrentamento da adversidade e a capacidade de superar obstáculos. Dessa forma, o Projeto, que neste estudo está identificado como Muçambê (planta medicinal do Nordeste), é constituído por uma maioria de mulheres nordestinas, que se propõem a “devorar” os obstáculos e a transformar em conquistas o que inicialmente seriam mazelas e sofrimentos.

O Quadro 5 apresenta o perfil das participantes:

Quadro 5 - Perfil das participantes em relação à idade, escolaridade, raça/cor, origem, renda, função

PARTICIPANTE	IDADE	ESCOLARI-DADE	RAÇA/COR	ORIGEM	RENDA
Administradora: Maria	45	Superior	Branca	São Paulo, filha de cearense com alagoana	No projeto 1 salário mínimo, e possui outras atividades, onde retira em torno de mais 3 salários mínimos.
Costureira: Luiza	33	Ensino Médio	Parda	Maranhão	R\$1.300,00
Costureira: Ana	34	Ensino Médio	Parda	Pernambuco	R\$1.300,00

Fonte: elaborado a partir do caderno de campo da pesquisadora.

4.2 DESAFIOS DO GRUPO EM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE, A PARTIR DO QUE FOI REVELADO NAS RODAS DE CONVERSA E DAS ENTREVISTAS QUE PERMITIRAM O PREENCHIMENTO DO QUADRO CANVAS

Alcançar a sustentabilidade foi um desafio que apareceu tanto nas narrativas produzidas nas rodas de conversa quanto nas entrevistas. As questões que emergiram e deram visibilidade ao tema da sustentabilidade foram (1) o armazenamento e descarte dos resíduos de tecidos; (2) o descarte do lixo de forma geral; (3) a forma livre, irrefletida e não pensada previamente de organização do processo de produção; (4) captação de novos serviços; (5) e a retirada mensal das participantes. Todos eles serão descritos com mais detalhes a seguir, tal como foram elencados:

1. **Armazenamento e descarte dos resíduos de tecidos:** os resíduos do corte são separados em caixas. As sobras maiores da marca Inventos são armazenadas separadamente, e depois entregues novamente à proprietária da marca. As sobras das demais marcas são armazenadas, mas, sem definição do que fazer com elas, permanecem estocadas nas prateleiras juntamente com os tecidos que ainda não foram cortados. As participantes do projeto afirmam que querem adotar práticas mais sustentáveis e que possam apresentar como diferencial para os seus clientes o fato de serem uma facção que trabalha de forma sustentável em relação às questões ambientais. Portanto, precisam tratar o problema dos resíduos de forma mais adequada aos princípios da economia circular e ou da logística reversa.
2. **O lixo, de forma geral, é depositado na lixeira,** localizada próxima à geladeira, e descartado para coleta regular da prefeitura, sobre a calçada, no final do dia. Faz parte das práticas sustentáveis a separação do lixo e o descarte correto. Decidir de que forma farão para separar o lixo é um dos desafios.
3. **Observou-se que o processo de produção é feito de forma muito livre.** Na parte da manhã, Ana define o que será costurado e distribui as tarefas entre ela e Luiza, e às vezes, entre mais duas costureiras que o Projeto contrata por dia para ajudar na produção, quando há um volume grande de peças para entregar. A falta de planejamento da produção acarreta alguns problemas, ocasionando a interrupção da produção por diversos motivos, tais como: falta de material de costura, como linhas na cor do produto, ou partes das peças que, em função de necessitarem de beneficiamentos terceirizados, como no caso dos bordados, não estão disponíveis para serem costurados. Interromper

o que já haviam iniciado e decidir novamente o que costurar acarreta perda de tempo na produção. Considerando que o cálculo das peças é baseado no tempo gasto na costura somado a outros custos embutidos na produção, a rentabilidade do serviço será menor. Além do problema da diminuição da lucratividade, elas correm o risco de não completar o pedido por não encontrarem no comércio local os insumos de que precisam. Percebe-se que os recursos básicos não estão bem administrados.

4. **Captação de novos serviços.** Feita por Maria, sem contrato e sem romaneio. Frequentemente, na hora do recebimento das novas peças para serem costuradas, as costureiras também atendem os clientes, a fim de verificar como querem que as peças sejam costuradas. As costureiras deixam de costurar para ajudar na definição de acessórios, cor de linhas e detalhes de costura. Ressalta-se que isso ocorre porque a maioria das marcas para as quais o Projeto presta serviços é de pequeno porte e não possuem pessoas especializadas para desenvolverem e criarem os produtos. Os proprietários se tornam estilistas e/ ou se intitulam designers, definindo os modelos a partir de imagens tiradas do *Pinterest* (rede social de compartilhamento de fotos) ou de peças compradas. Agindo sem definir etapas de desenvolvimento de um produto, como a ficha técnica (ferramenta onde é descrita de que forma a peça deve ser construída, indicando cor de linha, aviamentos e ilustrando, por meio de desenho, as especificações da costura) e a peça piloto (peça que acompanha a produção para que seja replicada), os produtos a serem desenvolvidos chegam à facção com algumas etapas não definidas. Numa relação de amizade e confiança, alguns clientes permanecem no Projeto, na sala de corte, decidindo junto com as costureiras como serão os detalhes referentes à costura da peça. Tais decisões, todavia, são tomadas verbalmente, e por isso, são facilmente esquecidas. Por receber o serviço sem ficha técnica e sem piloto, muitas vezes, quando a produção já está na máquina, surge uma dúvida e as costureiras precisam interromper a produção para fazer contato com o cliente a fim de saber como costurar a peça. Trocam mensagens por telefone com o cliente para que sejam redefinidos alguns procedimentos. Ao buscarem uma informação que já deveria estar definida perdem tempo, gerando entraves na produção. Este é um serviço que precisa ser percebido pelo cliente, e cobrado indiretamente.
5. **O faturamento do Projeto não é suficiente para pagar as contas.** Além dos custos fixos e das despesas com água e luz, é necessário prever o pró-labore das participantes. As costureiras Ana e Luiza pretendem fazer uma retirada de pró-labore mensal de R\$ 1.500,00. Depois de seis meses de funcionamento, estão retirando R\$ 1.300,00. Maria

pretende fazer uma retirada de R\$ 1.500,00, entretanto, nos três primeiros meses, não fez retirada e, nos últimos três meses, oscila o valor, tendo conseguido retirar no máximo R\$ 500,00. Maria tem outras fontes de renda, pois trabalha como autônoma em outra atividade. Relatou que entrou no Projeto a convite das costureiras, que acham muito difícil ser MEI. Ambas relataram que não tinham noção do que seria ser microempresárias e que gostariam de apenas costurar e ter o “salário” ao final do mês. Por essa razão preferem que Maria cuide da parte administrativa, tendo inclusive sido difícil, para a pesquisadora, garantir a participação das costureiras em todas as etapas desta pesquisa. As participantes acreditam que conseguirão atingir essa meta do pró-labore, mas admitem que, para elas, fazer a gestão do negócio está sendo um aprendizado diário. Maria, embora tenha sido convidada para ser responsável pela parte administrativa, é experiente em processos de educação e coordenação de grupos sociais. As costureiras, no período em que prestaram serviços para o Instituto Vida, tiveram aulas sobre formação de preços e pequenas noções de gestão. Durante o curso, definiram que a hora de trabalho delas era igual a R\$ 22,00, e continuam praticando esse valor. Dessa forma, quando recebem um novo produto para ser costurado, fazem uma peça para estimar o tempo gasto e precificam, tendo como base esse valor. Percebe-se que o Projeto apresenta muitas dificuldades administrativas, e que não saber calcular o preço dos serviços adequadamente é um dos maiores problemas, no momento. Sem saberem ao certo o valor da hora-trabalho incide num erro que inviabiliza uma retirada mensal justa. Até o momento, adotam apenas uma planilha de entrada e saída de caixa.

4.3 O CANVAS: DESCRIÇÃO E ANÁLISE

A pesquisadora se baseou na entrevista Aspectos do Negócio (Apêndice 3) para coletar os dados para o preenchimento do quadro do Canvas, contando com a participação de Maria. A pesquisadora apresentou o quadro Canvas, riscado por ela previamente, em papel cartolina, com canetas coloridas. Atualmente, a aplicação do Canvas é feita, muitas vezes, no computador, utilizando-se recursos interativos para o uso dessa ferramenta. Entretanto, a pesquisadora decidiu seguir o proposto pelo criador da ferramenta: preenchimento de forma manual, com o uso de *Post-its* (bloco de notas com folhas destacáveis e autoadesivas), visando interação visual entre os participantes, e a possibilidade de se reorganizar os registros de forma simples e rápida. O Canvas tem a proposta de, por meio da representação gráfica, ser acessível e de fácil entendimento. Dividido em nove campos, propõe que o preenchimento seja feito em ordem,

conforme a numeração dos campos (OSTERWALDER; PIGNEUR 2002). Maria já tinha ouvido falar do Canvas anteriormente, mas não o tinha utilizado. A pesquisadora explicou que precisaria coletar dados referentes aos quatro aspectos essenciais na estratégia de um negócio: “o produto” - que define o negócio da empresa; “o cliente” - abordagem dos seus relacionamentos; “a inovação” - que contempla a sua infraestrutura; e os relacionados ao financeiro. Maria ficou interessada em saber como seria e o que teria que responder. Decidiram, então, que primeiro fariam a leitura das perguntas, juntamente com a apresentação de cada campo do quadro.

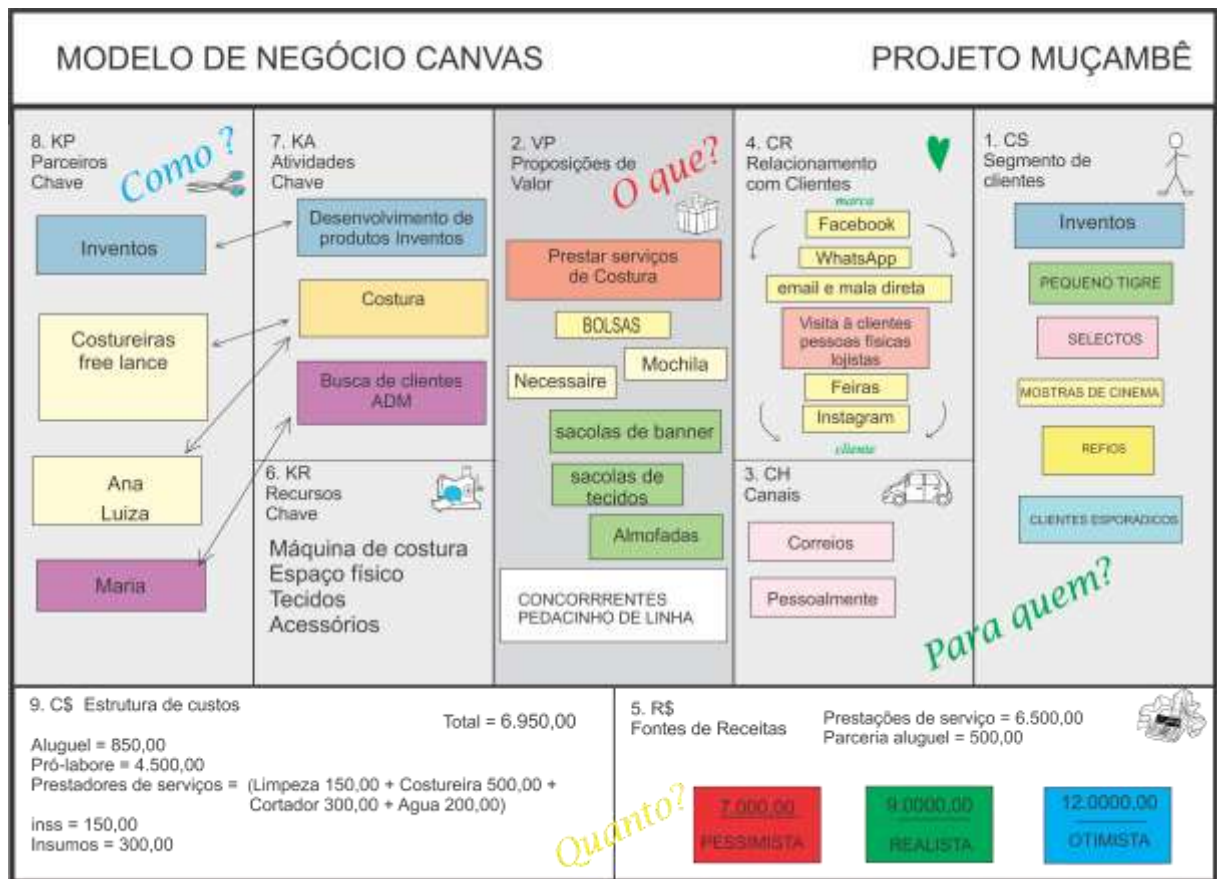
Após a explicação de cada campo, a pesquisadora iniciou a entrevista de forma interativa, abordando:

- Os aspectos do cliente, que englobam os campos: 1- Segmentos de cliente, 3 - Canais e 4 - Relacionamento com clientes. Tendo como pergunta chave - *Para quem?*
- Os aspectos referentes ao que é oferecido ao cliente, descrito no campo: 2 - Proposição de valor. Tendo como pergunta chave - *O que?*
- Os aspectos relacionados à infraestrutura do negócio, descritos nos campos: 6 - Recursos Chave, 7 - Atividades Chave, 8 - Parceiros chave. Tendo como pergunta chave - *Como?*
- Os aspectos relacionados à viabilidade do negócio, descritos no campo: 5 - Fonte de Receitas e 9 - Estrutura de custos. Tendo como pergunta chave - *Quanto?*

O roteiro produziu informações para o preenchimento dos campos do quadro Canvas, que se dá em ordem numérica. Foram necessários quatro encontros para que todo o roteiro dessa entrevista fosse percorrido e o preenchimento finalizado. Todas as perguntas foram respondidas por Maria e as respostas registradas no caderno de notas da pesquisadora. Depois, Maria escreveu nos *Post-its* as respostas e a pesquisadora acompanhou todo o processo que se deu em cocriação.

Segue o Quadro 6 preenchido.

Quadro 6 - Modelo de negócios Canvas do Projeto Muçambê



Fonte: quadro desenvolvido pela autora adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2011.

Após feita a aplicação do Canvas, a pesquisadora fez a leitura e avaliação dos dados, tendo em seguida aplicado a entrevista: Aspectos do Negócio (apêndice 3) que serviu de roteiro para a etapa de uma nova avaliação participativa com Maria, a fim de coletar mais dados para os resultados desta pesquisa. Para efeito de apresentação dos resultados, descreve-se, abaixo, a leitura dos campos, seguida do desafio encontrado e da proposta para o plano de ações.

Campo 1. Segmento de clientes

- a) Leitura do Canvas: O nicho de clientes do Projeto são marcas sustentáveis no segmento de acessórios de Moda. Três clientes solicitam serviços com frequência. A Inventos, marca que desenvolve predominantemente bolsas, carteiras e mochilas, feitas com tecidos que se encontram em descarte, vendem os produtos tanto no varejo quanto para empresas que encomendam brindes para serem distribuídos. Outro cliente constante é a Pequeno Tigre, que fabrica acessórios para cachorros. Esta marca não é sustentável, embora esteja priorizando usar tecidos de descarte. A outra marca que oferece serviços com regularidade é a Selectos, marca de lingerie que criou um projeto para reutilização de

calcinhas e sutiãs que o cliente devolve à empresa quando não quer mais os produtos. A Selectos higieniza as peças e picota, reutilizando o material como enchimento de almofadas. Estas almofadas estão sendo produzidas pelo Projeto Muçambê. Outros clientes do Projeto são cíclicos, não demandam produção constante. São, na maioria, faculdades que solicitam a confecção de brindes, utilizando os *banners* que foram descartados; empresas da área de saúde que procuram brindes diferenciados, com produtos feitos com materiais que estão em desuso ou descarte; e empresas que trabalham no setor da cultura, montando eventos, tendo uma cliente que produz uma mostra de cinema e contrata a Projeto para fabricar brindes. O Projeto tem algumas peças de mostruário que são oferecidas como modelo para os clientes que não são da área de moda e querem encomendar brindes com materiais descartados.

- b) **Desafios Identificados:** O Projeto tem definido como nicho de clientes as marcas sustentáveis e a prestação de serviços com materiais de descarte. Mas, na prática, não mantém a seletividade, e aceitam serviços que estão fora desta proposta. Identificou-se que isso ocorre porque o próprio projeto não adota práticas consideradas sustentáveis. Esse dado foi identificado também na roda de conversa, quando se abordou o problema do lixo. Outro aspecto percebido é que não sabem dizer quantas peças, em média, poderiam produzir por mês. O Projeto vem conquistando clientes em função da visibilidade que alcançou enquanto estava ligado ao Instituto Vida. Percebe-se que, no momento, precisam adotar práticas mais sustentáveis para que possam conquistar clientes que valorizem os serviços de costura, pagando preço justo pelos serviços prestados.
- c) **Proposta:** Para que o Projeto possa manter como nicho de clientes as marcas sustentáveis, precisa adotar algumas práticas sustentáveis. Esse desafio também foi identificado na roda de conversa, onde ficou combinado que o Projeto começaria a cuidar do lixo. Para esse desafio, propõe-se separar o lixo orgânico, encaminhando-o para compostagem; diminuir o uso de sacolas plásticas; zerar ou reduzir ao máximo o uso de produtos descartáveis. Ainda em relação ao lixo, sugere-se separar os resíduos têxteis por categorias: a) resíduos que sobram do que é passado na máquina de overlock¹⁴; b) as sobras de tecidos que podem seguir para uma indústria que faz refibragem, localizada

¹⁴São máquinas de costura que realizam simultaneamente a costura e o chuleio (acabamento das bordas para que não desfiem). São utilizados pelo menos dois grupos de fios, sendo que um alimentado pela agulha e o outro pelo *looper*. Também possuem faca ou facas, que cortam o tecido e ou rebarbas do tecido no momento da costura. Disponível em: <http://www.cearamaquinas.com.br/diferencas-entre-overlocke-interlocke-ponto-cadeia-e-ultralock/>. Acesso em 29 de out.de 2019.

próximo da sede do Projeto; c) as sobras de tecidos que poderiam ainda ser utilizadas para desenvolver peças pequenas ou serem usados para detalhes. Considera-se importante adotar essas condutas, podendo aos poucos caminhar para a certificação “Lixo Zero”. Essa certificação não é requisito obrigatório para uma empresa ser considerada sustentável, mas contribui para garantir que estão cuidando do lixo de forma correta, prática necessária para as empresas que querem cumprir princípios da sustentabilidade, quer na economia criativa ou circular. Além disso, o projeto precisa buscar formas de captar mais clientes que estejam trabalhando com inclusão social e custos transparentes.

Campo 2. Proposta de valor:

- a) **Leitura do Canvas:** O Projeto oferece serviços de costura de bolsas, malas e acessórios desenvolvidos a partir da reutilização de diversos materiais, tais como: banners, tecidos de descarte, peças de roupas usadas, dentre outros. Oferecem também serviço de montagem de peça piloto. Pretendem comercializar uma linha de produtos desenvolvidos pelo Projeto, mas acreditam que ainda não é o momento. Como diferencial para captar e conquistar os clientes, responderam que oferecem um serviço de qualidade e cumprem prazos combinados.

- b) **Desafios identificados:** O Projeto pretende prestar serviços somente para clientes que tenham a sustentabilidade como valor agregado, mas essa não é a realidade do momento. No rol de clientes, há alguns que não preenchem tal critério.

O Projeto se apresenta como um coletivo sustentável com responsabilidade socioambiental, entretanto identificou-se que precisam adotar práticas que possam caracterizá-los de fato como sustentável.

Ao apresentarem como diferencial a prestação de serviços de qualidade e cumprimento de prazos, a pesquisadora propôs que se refletisse se tal característica seria um diferencial ou uma condição essencial para a prestação de serviços. O debate não garantiu que as participantes concluíssem que tais características são condições essenciais para prestação de serviço, como supõe a pesquisadora. As participantes continuaram a considerar que estes eram aspectos que lhes atribuía valor agregado. O Projeto trabalha com materiais de descarte, é um coletivo que desenvolve serviços dentro do setor de Moda e da economia criativa, mas, até o momento, não tem definida a missão e a visão do Projeto, e não possui uma lista de valor que possa ser apresentada como diferencial.

- c) **Proposta:** Definir a missão do Projeto, indicando para que ela existe, em apenas uma frase. Determinar, no curto prazo, quais objetivos o Projeto quer atingir. Elaborar uma lista de

valores para orientar o comportamento do Projeto, tendo claro quais são os procedimentos a serem adotados na seleção dos clientes, nas tarefas e relação das participantes e na relação do Projeto com clientes, fornecedores e parceiros. Depois de resolvidos os desafios relativos ao Segmentos de Clientes e os descritos acima, investir num material gráfico ou virtual, que podemos denominar de portfólio, contando a história do Projeto e apresentando as práticas sustentáveis adotadas, para que possam buscar mais clientes e colocação no mercado com os esses valores agregados aos serviços.

Campo 3. Canais

- a) **Leitura do Canvas:** Os serviços são contratados por telefone ou presencialmente, sendo a entrega feita de forma presencial. Os clientes podem buscar os produtos na sede do Projeto, ou Maria combina um local para a entrega, levando ela mesma os produtos até o cliente. Isso ocorre em razão de alguns clientes não desejarem ir até o Projeto, por ele estar localizado em zona de risco, partes de um determinado território que, por suas características, apresentam mais chances de que “algo indesejado” ocorra. Não utilizam serviços de Correios e nem outros canais de entrega. A administradora busca captar novos clientes por meio de visitas e participação em feiras e ou virtualmente, por meio de redes sociais, e-mail e mala direta.
- b) **Desafios:** identificou-se que os canais virtuais estão desatualizados e carecem de atualização para que sejam veículos de divulgação do projeto. A distribuição dos serviços que acontecem de forma presencial está adequada tanto para o Projeto quanto para os clientes. Identificou-se que o relacionamento do projeto é, na maioria das vezes, feito via telefone e *WhatsApp* (aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones) sendo que o Projeto não possui um número próprio para contato. As participantes utilizam os celulares pessoais.
- c) **Propostas:** viabilizar um número de telefone que seja específico do Projeto, e atualizar os veículos de divulgação do projeto.

Campo 4. Relacionamento com cliente

- a) **Leitura:** O relacionamento com o cliente se dá inicialmente por telefone ou *whatsapp*. Depois, geralmente, os clientes vão até a sede do Projeto. As participantes recebem os clientes no local, sempre de forma solícita e atenciosa. Permanecem em contato com as clientes por telefone e mensagens. No caso de clientes esporádicos, após a entrega do serviço concluído é enviada mensagem de agradecimento perguntando se ficaram

satisfeitas com o serviço. No caso dos clientes que são frequentes, a avaliação dos serviços prestados se dá presencialmente, no momento da retirada das peças.

- b) **Desafio:** identificou-se que o Projeto valoriza as relações estabelecidas com os clientes, permitindo que o cliente se sinta parte do Projeto. Estabelecem contato com o cliente várias vezes, durante o processo de produção das peças, interrompendo a produção algumas vezes. O contato ocorre por meio de telefone ou *WhatsApp*, entre as costureiras e Maria, e entre elas e o cliente. Essas trocas de mensagens demandam tempo e não são embutidas no preço. Percebe-se que isso ocorre, pois muitas dúvidas aparecem no decorrer da montagem das peças. Salienta-se que este desafio foi também identificado na roda de conversa, no item 4.
- c) **Proposta:** decidiu-se priorizar o desafio identificado na roda de conversa (item 4), referente ao recebimento de serviços. Ficando assim sugerida a criação de uma ficha de recebimento de serviços, onde será discriminada a cor de linha, zíper, tipo de abotoamento, local de etiqueta externa etc., para ser armazenado junto com as peças recebidas.

Campo 5. Fontes de receita:

- a) **Leitura:** A receita do Projeto é baseada no valor que recebem pelos serviços prestados, associado ao valor de R\$ 500,00 por mês, recebido da Inventos, como pagamento do uso do espaço da sede para armazenamento de matéria-prima e uso da sala de corte para o desenvolvimento dos seus produtos. Foi feito um levantamento dos custos e estimou-se que, para que o Projeto tenha uma receita suficiente, é preciso faturar por mês R\$ 7.000,00. Para uma receita realista R\$ 9.000,00 e para uma receita otimista R\$ 12.000,00.
- b) **Desafio:** Maria não soube dizer qual era a receita média do Projeto e nem quanto era o preço médio praticado. Disse que era complicado obter essa informação porque as anotações da produção eram feitas pela Ana, num caderno, de forma assistemática, dificultando a possibilidade de saber ao certo quantas peças produziam por mês. Para finalizar o preenchimento do quadro, a pesquisadora solicitou que fossem feitas anotações por 10 dias. Após esse período, foram coletados os seguintes dados: em 10 dias de produção, produziram 224 peças e receberam R\$ 3.308,00. Dividido pelos 10 dias, receberam por dia R\$330,80. Para pagar os custos, precisam ter um faturamento de R\$ 350,00 por dia. Evidenciou-se a necessidade de verificar qual o valor da hora atual em relação aos custos totais do Projeto, a fim de precificar corretamente os

serviços e atingir a retirada mínima estimada. Nas rodas de conversa, já tinha sido identificado que gerar receita suficiente é um grande desafio do Projeto. O Canvas preenchido revelou o mesmo problema de forma direta.

- c) Propostas: implementar controle de custos, de produção, entrada e saída de caixa, para que possam alcançar bons resultados.

Campo 6. Recursos Chave

- a) O Projeto funciona numa casa alugada, no valor de R\$ 850,00 por mês. O pró-labore das participantes perfaz um total de R\$ 4.500,00. Água e luz giram em torno de R\$ 200,00. Insumos, em torno de R\$ 300,00. Possuem 5 máquinas de costura, sendo uma overlock, 3 máquinas retas e 1 máquina reta de transporte triplo. As máquinas ficam na sala, juntamente com uma pequena cozinha contendo fogão, geladeira, micro-ondas, mesa de jantar e uma mesa de escritório. Em um quarto, fica o setor de corte, com uma mesa e estantes onde são guardados os materiais de trabalho. Possuem uma grande quantidade de matéria-prima, que receberam de doação, e que está parada, tendo em vista que não estão produzindo peças próprias. A matéria-prima utilizada no momento são linhas para costura e acessórios para as máquinas de costura e para o corte. Além dos produtos de limpeza e algum material de escritório.
- b) Desafio: O espaço está precisando de pequenas reformas, pois apresenta piso em algumas partes sem revestimento, interferindo na disposição das máquinas, que poderiam ser melhor distribuídas no espaço. As participantes disseram que gostariam de poder comprar novas máquinas e cadeiras. Identificou-se que um dos quartos da casa encontra-se inutilizado, com coisas que estão armazenadas de forma desorganizada. Esse espaço poderia ser transformado numa sala para receber os clientes e deixar as amostras do projeto.
- c) Proposta: marcar um sábado para organizarem o local, dispensando o que não precisam e organizando o espaço que está ocioso. Planejar no curto prazo a retirada mensal de um valor para realizar as trocas de cadeira e a reforma necessária do piso.

Campo 7. Atividades Chave

- a) Leitura: O principal serviço oferecido é a costura de peças em série. Prestam também serviços para desenvolvimento de peças piloto, que é a execução de uma peça para servir de amostra para a produção em série do mesmo modelo. O serviço de pilotagem é cobrado por dia.

- b) Desafio: identificou-se que, quando fazem pilotagem, cobram um valor abaixo do estipulado do que precisam faturar por dia.
- c) Proposta: pré-definir valores de alguns serviços e criar uma tabela.

Campo 8. Parceiros Chave

- a) Os parceiros chave são as criadoras do Projeto, Ana e Luiza, que atuam como costureiras, a administradora Maria e a marca Inventos. Contam, também, com prestadores de serviços de corte, modelagem e costura, que trabalham por dia, quando há demanda. Possuem prestadores de serviços que são contratados, somente quando há demanda de serviço. Eles recebem pelo dia trabalhado, sendo um cortador com o qual gastam uma média de R\$400,00 por mês, e duas costureiras. A Inventos é um parceiro chave, que arca com metade dos custos de aluguel, sendo cliente desde 2016, quando o Projeto ainda era vinculado ao Instituto Vida. A Inventos pagou os três primeiros meses de aluguel e, para incentivar a abertura do Projeto, comprou algumas máquinas de costura, combinando que o pagamento seria feito de forma diluída, mensalmente. No momento, a Inventos arca com metade do aluguel em troca de usar o local do Projeto para armazenar matéria prima. Foi realizada também uma troca de materiais que o Projeto tinha no estoque, como forma de quitar as prestações restantes referentes à compra das máquinas. A maioria dos serviços prestados pelo Projeto é para esta marca.
- b) Desafios: percebeu-se que há um problema em relação aos serviços prestados e os preços praticados. As costureiras acreditam que não podem aumentar os preços praticados, ou terão dificuldades em se manter no mercado. Diante disso, tendo sido feita a previsão do faturamento mínimo necessário, duas questões foram levantadas. Uma diz respeito ao número de costureiras e a outra à busca de clientes, os quais, por estarem na moda sustentável, pagam melhor pelos serviços, valorizando a possibilidade de produzirem menos peças e dividirem melhor os lucros.
- c) Proposta: Sugere-se, após solucionar os desafios dos campos 5, e 7, verificar se inserir mais uma costureira no Projeto aumentará a possibilidade de equilibrar os custos. A outra sugestão seria buscar clientes que estão trabalhando com inclusão social e custos transparentes.

Campo 9. Estrutura de Custos:

- a) Leitura: A estrutura de custos do Projeto perfaz um total de R\$ 6.950,00. A receita fixa é de R\$ 500,00, pago pela Inventos. O restante da receita é variável, de acordo com a quantidade de serviços prestados. Conclui-se, com a aplicação do Canvas, que em relação à fonte de receita, num quadro pessimista, como dito acima, precisariam faturar R\$ 7.000,00, numa perspectiva realista R\$ 9.000,00 e numa abordagem otimista R\$ 12.000,00.
- b) Desafio: O Projeto não possui controles para que possa ser avaliado o fluxo de entradas e saídas. Não possui plano de negócios e nem planejamento estratégico.
- c) Proposta: diante do desafio encontrado, sugere-se que adotem alguns controles disponibilizados no Plano de Ações e que Maria, assim, que possível, faça um curso no Sebrae, para criar um plano de negócios e traçar um planejamento estratégico.

4.4 O PLANO DE AÇÕES CONSTRUÍDO A PARTIR DA APLICAÇÃO DO CANVAS

a. Versão 1 - protótipo do plano apresentado pela pesquisadora

A versão 1 do Plano de Ações foi desenvolvida pela pesquisadora tomando como base os desafios encontrados a partir da avaliação do Canvas associados aos dados coletados nas rodas de conversa.

Escolheu-se, para a criação do plano, o modelo 5W2H, por ser muito utilizado no meio empresarial e por ser também, possível de utilizar no Microsoft Office Excel, editor de planilhas produzido pela Microsoft para computadores que utilizam o sistema operacional Microsoft Windows. Entretanto, considerando que as costureiras do Projeto disseram que não gostariam de fazer nada no computador, a pesquisadora criou uma tabela para ser impressa, e utilizada por elas manualmente. Utilizou-se para isso os critérios visuais do modelo 5W2H, baseado em cinco palavras que, em inglês, começam com a letra W: *What* (o que fazer), *Why* (por que fazer), *Who* (quem fará) *When* (quando fazer), e *Where* (onde fazer); e duas com a letra H: *How* (como fazer) *How much* (quanto custa). Acrescentando, ainda, uma coluna, para anotarem se as tarefas foram ou não realizadas.

O primeiro desafio encontrado para desenvolver o Plano foi compreender que o Projeto Muçambê está diante de muitos desafios básicos administrativos, tendo sido, por isso, difícil preencher o quadro Canvas, dada a ausência de vários dados. A pesquisadora, precisou solicitar que vários dados fossem anotados pelas participantes ou que elas procurassem, de forma bem

simples, descrever como faziam para chegar, por exemplo, no preço de custo de uma peça, ou na ideia de que tipo de cliente gostariam de conquistar. Os roteiros das entrevistas foram fundamentais para que se coletassem os dados. Na roda de conversa, onde foi apresentada a leitura do Canvas e os pontos fracos encontrados, elas decidiram que preferiam que o Plano contemplasse, inicialmente, as ações que fossem mais fáceis para elas resolverem e demandasse pouco custo. Comentaram que uma ação que necessita de R\$ 50,00 para ser implementada seria, para elas, inviável no momento, tendo que deixar para o próximo ano, a partir de fevereiro. Dessa forma, a pesquisadora decidiu elencar as ações seguindo a ordem de preenchimento do Canvas e, posteriormente, reorganizar conforme as possibilidades que avaliou serem as de menor investimento X maior necessidade.

1. Ações propostas para que o Projeto passe a ter práticas mais sustentáveis, visando a certificação Lixo Zero:
 - Separar o lixo orgânico do seco;
 - Diminuir o uso de sacolas plásticas;
 - Não utilizar descartáveis;
 - Separar os resíduos têxteis por categorias: a) os que podem ir para indústria que faz refibragem; b) os que ainda podem ser utilizados para desenvolver peças pequenas ou serem usados para detalhes; c) os resíduos que sobram do que é passado na máquina de overloque.
2. Ações propostas visando o entendimento dos valores que o Projeto quer adotar como conceito de empreendimento. Para essas ações, de cunho teórico-prático, seria interessante que pudessem convidar alguém da área de negócios ou marketing para acompanhar a elaboração das respostas. Abaixo, a descrição de cada uma das ações referentes a este tópico:
 - Definir a missão do Projeto;
 - Determinar, no curto prazo, quais objetivos o Projeto quer atingir;
 - Elaborar uma lista de valores para orientar o comportamento do Projeto;
 - Construção de um portfólio, para servir de material de apoio para a divulgação dos serviços.
3. Ações que contribuirão para fortalecer a identidade do Projeto, aumentando o alcance na mídia e profissionalizando o empreendimento:

- Viabilizar um número de telefone que seja do Projeto;
- Atualizar os veículos de divulgação do Projeto. Sugere-se que esta ação seja feita simultaneamente à criação do portfólio.

4. Ações que contribuirão para maior produtividade:

- Implementar ficha de recebimento de serviços, onde será discriminada a cor de linha, zíper, tipo de abotoamento, local de etiqueta externa etc., para ser armazenado junto com as peças recebidas.

5. Ações que contribuirão para controle financeiro, favorecendo o aumento das receitas:

- Implementar controle de produção, para obter dados para verificar o preço em que os serviços devem ser praticados;
- Implementar controle de saída de caixa, para que conhecer a realidade do negócio e poder adotar medidas calculadas;
- Pré-definir valores de alguns serviços e criar uma tabela;
- Curso de planejamento de negócios para Maria.

6. Ações que beneficiarão o local de trabalho:

- Organizar a sede do Projeto, dispensando o que não precisam e organizando o espaço que está ocioso.
- Planejar no curto prazo a retirada mensal de um valor para realizar as trocas de cadeira e a reforma necessária do piso.

A seguir, a versão 1, parcial do Plano de Ações, que foi entregue para primeira avaliação das participantes do Projeto. No Quadro 7 apresenta-se apenas duas colunas: O que e Porque. Na versão entregue ao grupo, consta as colunas que deverão ser preenchidas no momento da execução do plano.

Quadro 7 - Versão 1 - Plano de Ações

	O QUE	PORQUE
1	Implementar ficha de controle de produção.	Obter dados para verificar o preço que os serviços devem ser praticados.
2	Implementar ficha de recebimento de serviços.	Evitar interrupções na produção, otimizando o tempo de trabalho.
3	Implementar controle de entrada e saída de caixa.	Para conhecer a realidade do negócio e poder adotar medidas calculadas.
4	Calcular o preço do serviço, a partir da hora de trabalho mais os valores agregados	Obter um preço justo, dentro do conceito de empreendimento sustentável.
5	Organizar a sede do Projeto, dispensando o que não precisam e organizando o espaço que está ocioso.	Melhorar as condições de trabalho
6	Separar o lixo orgânico do seco	Garantir que estão cuidando do lixo de forma correta, prática necessária para as empresas que querem cumprir princípios da sustentabilidade, quer na economia criativa ou circular.
7	Diminuir o uso de sacolas plásticas das lixeiras	
8	Diminuir o uso de sacolas plásticas utilizadas como embalagens	
9	Não utilizar descartáveis	
10	Separar os resíduos têxteis em caixas transparentes	
11	Separar as sobras de tecidos que podem ainda ser utilizadas para desenvolver peças pequenas ou serem usados para detalhes.	
12	Procurar um projeto que queira utilizar os resíduos têxteis que sobram do que é passado na máquina de overloque.	
13	Armazenar os resíduos têxteis que sobram do que é passado na máquina de overloque	
14	Criar uma tabela com valores de alguns serviços	Para facilitar o atendimento ao cliente
15	Fazer uma retirada mensal de um valor para realizar as trocas de cadeira e a reforma necessária do piso.	Melhorar as condições de trabalho

16	Definir os objetivos do Projeto, caracterizando a Missão, a Visão e os Valores.	Entender a proposta e os objetivos do Projeto.
17	Construção de um portfólio. Atualizar os veículos de divulgação do Projeto.	Material de apoio para divulgação dos serviços e do Projeto. Fortalecer a identidade do Projeto
18	Viabilizar um número de telefone	Fortalecer a identidade do Projeto.

Fonte: elaborado a partir de dados coletados pela pesquisadora.

b. Versão 2 – versão final do Plano de Ações, validada pelas participantes

A pesquisadora apresentou o Plano de Ações, na sede do Projeto, para as três participantes. Quatro cópias foram impressas, e cada pessoa ficou com uma cópia, a fim de, acompanhar a leitura e fazer sugestões. Nesse encontro, Ana participou ativamente. Luiza logo se retirou, voltando-se para as costuras. Ainda no início, Ana voltou a comentar, que ações não seriam viáveis se necessitassem de investimento. A pesquisadora pontuou que a maioria demandaria tempo e nenhum ou pouquíssimo investimento. Para que ficasse claro o percurso que foi percorrido para se chegar ao Plano, a pesquisadora entregou, a cada uma, uma folha impressa com a leitura do Canvas. Explicou que a partir do que foi preenchido no quadro e obtido nas rodas de conversa, as ações que poderiam ajudá-las a serem mais sustentáveis econômica, ambiental e socialmente, foram identificadas, considerando o que seria possível realizar.

Iniciada a apresentação das ações, na ordem do quadro, concordaram que precisam encontrar meios de calcular o preço dos serviços de forma mais precisa. O segundo item proposto, o uso de fichas para recebimento dos serviços, acharam que não funcionaria. Alegaram ser difícil mudar as práticas já estabelecidas com os clientes, e que não gostariam de fazer o preenchimento da ficha na hora do recebimento dos serviços. A pesquisadora procurou mostrar os desafios percebidos. Argumentou que há tempo perdido quando não sabem ao certo como costurar determinada peça. Comentou ainda que todas as vezes em que esteve no projeto, elas precisaram fazer contato com o cliente, para resolverem detalhes sobre a costura da peça. Avaliou-se que isso poderia ser apresentado ao cliente como mais um benefício, considerando que ao preencherem a ficha, elas assegurariam que o produto ficaria da forma como o cliente imaginou. Decidiram que a ação fosse indicada no Plano, mas que pensariam sobre o uso ou não da ficha. A pesquisadora aproveitou para sugerir mais uma ação que não estava no plano, surgida nas rodas de conversa: a implementação de um quadro de produção semanal, visando

resolver o problema de só perceberem a falta de algum insumo para a produção quando as peças já estão na máquina. Ao lerem a proposta de realizar o cálculo do preço do serviço a partir da hora de trabalho acrescido dos valores agregados, conversaram um pouco sobre a necessidade de terem alguma prática que evidenciasse a cobrança do valor imaterial embutido no produto. Consideraram também que o cuidado com o lixo se torne um valor agregado, indicativo de que estão considerando aspectos fundamentais para agirem com responsabilidade ambiental. As ações referentes aos cuidados com o lixo foram todas aceitas, embora tenham reconhecido as dificuldades envolvidas na mudança de hábitos e as implicações práticas que isso exige. Preocuparam-se em avaliar o armazenamento e disseram que a ideia das caixas plásticas seria excelente. Mas ressaltaram que se esse investimento não for possível, que reutilizarão os baldes de tinta para todos os procedimentos. A ação que se refere aos descartáveis foi cancelada, pois elas não têm o hábito de utilizar produtos descartáveis. Fazer a organização do espaço que está ocioso é um plano antigo, que vem se arrastando. Comentaram que o Plano será um acordo escrito, sobre o que sabem ser fundamental para o bom andamento do Projeto. Em relação às ações englobando os valores do Projeto e a definição dos objetivos, Ana comentou que, só agora, começava a entender que ser costureira é muito diferente de ser microempreendedora, pois precisa pensar sobre questões que não faziam parte do seu universo; manifestou a vontade de entender um pouco mais sobre como que elas podem escolher para quem querem trabalhar. Comentou ainda que pensava ser o cliente quem as escolheria. Ficaram muito animadas com a proposta da montagem do portfólio. Maria comentou ter amigos que podem ajudá-las nas ações que necessitam conhecimento administrativo, de forma colaborativa, e que para o portfólio e atualizações dos veículos de divulgação do Projeto, podem conseguir alguém que faça, cobrando um valor diferenciado para elas. Quanto à proposta de realizar um curso, Maria disse que pode ser bom, mas não sabe se de fato terá tempo para fazer. A pesquisadora mencionou que o Sebrae oferece alguns cursos virtualmente, e que talvez fosse uma segunda opção. Resolveu-se deixar a proposta do curso no Plano, para que pudesse não cair no esquecimento. O encontro se prolongou, a pesquisadora ficou no Projeto por quase três horas, pois elas precisaram parar algumas vezes para executar tarefas do dia a dia. Ao final do encontro, a pesquisadora agradeceu a colaboração de todas, se colocou à disposição para eventuais dúvidas e se comprometeu em enviar o Plano de Ações via e-mail, para que elas fiquem de posse dos arquivos das fichas de controle, além de ter entregue três cópias impressas para o Projeto.

A seguir, a versão 2, parcial do Plano de Ações, validada pelas participantes do grupo. No Quadro 8 apresenta-se apenas duas colunas: O que e Porque. Na versão entregue ao grupo, consta as colunas que deverão ser preenchidas no momento da execução do plano.

Quadro 8 - Versão 2 – Plano de Ações

	O QUE	PORQUE
1	Implementar ficha de controle de produção.	Obter dados para verificar o preço que os serviços devem ser praticados.
2	Implementar ficha de recebimento de serviços.	Evitar interrupções na produção, otimizando o tempo de trabalho.
3	Implementar quadro de produção semanal	
4	Implementar controle de entrada e saída de caixa.	Para conhecer a realidade do negócio e poder adotar medidas calculadas.
5	Calcular o preço do serviço, a partir da hora de trabalho mais os valores agregados	Obter um preço justo, dentro do conceito de empreendimento sustentável.
6	Organizar a sede do Projeto, dispensando o que não precisam e organizando o espaço que está ocioso.	Melhorar as condições de trabalho
7	Separar o lixo orgânico do seco	Garantir que estão cuidando do lixo de forma correta, prática necessária para as empresas que querem cumprir princípios da sustentabilidade, quer na economia criativa ou circular.
8	Diminuir o uso de sacolas plásticas das lixeiras	
9	Diminuir o uso de sacolas plásticas utilizadas como embalagens	
10	Separar os resíduos têxteis em caixas transparentes	
11	Separar as sobras de tecidos que podem ainda ser utilizadas para desenvolver peças pequenas ou serem usados para detalhes.	
12	Procurar um projeto que queira utilizar os resíduos têxteis que sobram do que é passado na máquina de overlock.	
13	Armazenar os resíduos têxteis que sobram do que é passado na máquina de overlock	Para facilitar o atendimento ao cliente
14	Criar uma tabela com valores de alguns serviços	
15	Fazer uma retirada mensal de um valor para realizar as trocas de cadeira e a reforma necessária do piso.	Melhorar as condições de trabalho

16	Definir os objetivos do Projeto, caracterizando a Missão, a Visão e os Valores.	Entender a proposta e os objetivos do Projeto.
17	Construção de um portfólio. Atualizar os veículos de divulgação do Projeto.	Material de apoio para divulgação dos serviços e do Projeto. Fortalecer a identidade do Projeto
18	Viabilizar um número de telefone	Fortalecer a identidade do Projeto.
19	Curso de planejamento de negócios	Compreender ferramentas administrativas

A versão 2 do plano, validada pelas participantes e entregue ao grupo, foi a versão posteriormente enviada às participantes por e-mail, como já informado. Na intenção de orientar as participantes foi enviado um pequeno documento que continha uma curta descrição do projeto, de sua missão, do que é um plano de ações, de seus objetivos gerais, seguido do plano propriamente dito, apresentado sob a forma de quadro, como elas o haviam discutido presencialmente (este material está também em apêndice no tamanho A4).

A seguir, o material entregue às participantes.

PLANO DE AÇÕES

PARA O PROJETO MUÇAMBÊ

O PROJETO MUÇAMBÊ

Quem somos

O Projeto Muçambê está localizado na região leste de São Paulo, desde fevereiro de 2015. Em fevereiro deste ano, deixou de ser um grupo gerenciado por uma ONG, passando a ser um coletivo de mulheres, que trabalham de forma autônoma, tendo como atividade principal, a prestação de serviços de costura, preferencialmente, para marcas que sejam sustentáveis. Participam do projeto três mulheres, sendo uma na parte organizacional e duas costureiras.

Missão do Projeto

O projeto tem como missão permitir que mulheres que estavam desempregadas, possam ao unir forças, encontrar novas formas de se colocar no mercado de trabalho. Ao se preocupar com os resíduos gerados no dia a dia, o grupo tem como proposta de valor, ser uma prestadora de serviços de costura, que pratica a economia criativa com responsabilidade social, diversidade cultural, inovação e sustentabilidade.

O que é um Plano de Ação?

O Plano de Ação é um documento de planejamento. Serve para organizar tarefas a serem cumpridas dentro de um determinado prazo. Existem várias formas de se fazer um plano. Escolheu-se seguir os critérios visuais do modelo 5W2H¹⁵, muito utilizado no meio empresarial, baseado em 5 palavras, que em inglês, começam com a letra W: *What* (o que), *Why* (porque), *Who* (quem) *When* (quando), e *Where* (onde); e duas com a letra H: *How* (como) *How much* (quanto custa). O plano serve para organizar os passos para se realizar tarefas, definindo:

1. O que se quer alcançar;
2. Porque é preciso;
3. Em que setor será feito;
4. Quem será responsável pela execução;
5. Qual o prazo para realizar a tarefa;
6. De que forma será realizada;
7. E se implicará em gastos, se sim, quanto será necessário.

Objetivo Geral

O objetivo desse Plano de Ação é estabelecer ações que possam contribuir para que o Projeto Muçambê, se torne mais sustentável.

Desenvolvimento

A criação do Plano de Ações para Projeto Muçambê, teve como base os resultados obtidos na pesquisa de campo e a análise dos dados obtidos no Canvas, que evidenciaram a necessidade de se adotar algumas ações para que o projeto consiga melhorar sua organização administrativa. Desta forma, a organização do Plano será feita, de acordo com a avaliação do Canvas.

¹⁵ Disponível em: <<https://excelsolucao.com.br/planilha-excel-download-gratis/planilha-plano-de-acao-5w2h-modelo-pronto-excel/>>. Acesso em: 20 out. 2019.

PLANO DE AÇÕES – PROJETO MUÇAMBÊ

	O QUE	PORQUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	QUANTO CUSTA	REALI- ZADO
1	Implementar ficha de controle de produção.	Obter dados para verificar o preço que os serviços devem ser praticados.	Todas	Dezembro 2019		Imprimir ficha anexa ao plano e implementar.	Tempo de realização	
2	Implementar ficha de recebimento de serviços.	Evitar interrupções na produção, otimizando o tempo de trabalho.	Quem receber o serviço	Dezembro 2019		Imprimir ficha anexa ao plano e implementar.	Tempo de realização	
3	Implementar quadro de produção semanal							
4	Implementar controle de entrada e saída de caixa.	Para conhecer a realidade do negócio e poder adotar medidas calculadas.	Maria	Dezembro 2019		Fazer no excell	Tempo de realização	
5	Calcular o preço do serviço, a partir da hora de trabalho mais os valores agregados	Obter um preço justo, dentro do conceito de empreendimento sustentável.	Maria	Dezembro 2019		Fazer no excell	Tempo de realização	
6	Organizar a sede do Projeto, dispensando o que não precisam e organizando o espaço que está ocioso.	Melhorar as condições de trabalho	Todas	Dezembro 2019		Realizar mutirão	Tempo de realização	
7	Separar o lixo orgânico do seco		Todos na ação e Maria no transporte	Dezembro 2019		Colocar em latas de tinta com tampa e levar para compostagem, no projeto	Tempo de realização	

13	Armazenar os resíduos têxteis que sobram do que é passado na máquina de overlocke		Costureiras	Janeiro 2020		Armazenar para ser doado à algum projeto que possa utilizar como enchimento.	Tempo de realização	
14	Criar uma tabela com valores de alguns serviços	Para facilitar o atendimento ao cliente	Maria	Janeiro 2020		Fazer somente, depois que os custos estiverem resolvidos	Tempo de realização	
15	Fazer uma retirada mensal de um valor para realizar as trocas de cadeira e a reforma necessária do piso.	Melhorar as condições de trabalho	Maria	Janeiro 2020		Abrir uma poupança	Mensal de R\$ 50,00	
16	Definir os objetivos do Projeto, caracterizando a Missão, a Visão e os Valores.	Entender a proposta e os objetivos do Projeto.	Maria Solicitar ajuda de terceiros	Janeiro 2020		Buscando apoio de pessoas que possam realizar essas tarefas, de forma colaborativa.	Tempo de realização	
17	Construção de um portfólio. Atualizar os veículos de divulgação do Projeto.	Material de apoio para divulgação dos serviços e do Projeto. Fortalecer a identidade do Projeto	Encomendar à terceiros	Fevereiro 2020		Buscando apoio de pessoas que possam realizar essas tarefas, de forma colaborativa.	Valor estimado de gasto, incluindo o desenvolvimento das mídias sociais R\$ 500,00	
18	Viabilizar um número de telefone	Fortalecer a identidade do Projeto.	Maria	fevereiro 2020			Mensal de R\$ 50,00	
19	Curso de planejamento de negócios	Compreender ferramentas administrativas	Maria	Março 2020	Sebrae			

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação teve como campo de pesquisa o Projeto Muçambê, composto por um grupo de mulheres que presta serviços de costura em artigos de vestuário. Sendo uma pesquisa aplicada, teve como questão identificar aspectos da economia criativa e circular que, ao serem contemplados num Plano de Ações, visavam contribuir para tornar o Projeto mais sustentável.

Por meio de pesquisa bibliográfica concernente às temáticas abordadas no estudo e da técnica de observação participante para a realização do levantamento de dados em campo, buscou-se perceber de que forma a economia criativa e circular poderiam contribuir para que os serviços do Projeto fossem reconhecidos como importantes na cadeia de produção, alcançando, assim, a valorização dos serviços prestados e das relações de trabalho.

O desenvolvimento da pesquisa contribuiu para conceber, na prática, ações que auxiliem o Projeto Muçambê a se organizar administrativa e financeiramente, e também a seguir em busca da certificação de “Lixo Zero”, o que trará para o Projeto um diferencial em termos de práticas sustentáveis. Cuidar do lixo só se torna possível quando há o entendimento da necessidade de se adotar mudanças no modo como as pessoas se relacionam umas com as outras, com as coisas e com o planeta. Essa pesquisa possibilitou ainda, à pesquisadora, ampliar seus conhecimentos por meio dos estudos teóricos e, ao colocá-los em prática, compartilhar novos saberes com as participantes do Projeto, aprendendo e ensinando, e conhecendo pequenas empresas que já praticam a logística reversa ao utilizar resíduos têxteis na produção de novos materiais.

Considera-se que a pesquisa cumpriu o seu objetivo geral ao construir um Plano de Ações para o Projeto Muçambê. Espera-se que o processo de desenvolvimento do plano e o próprio plano, frutos desta pesquisa, sirvam de referência para empreendimentos com características e desafios semelhantes, no sentido de buscar definir ações para práticas mais sustentáveis. As dificuldades econômicas e administrativas do Projeto foram limitações para a proposição de mais ações voltadas para a sustentabilidade. O Plano de Ações proposto buscou ser sensível às possibilidades e necessidades priorizadas pelas participantes. O respeito às características e limites do Projeto permitirá às participantes que iniciem imediatamente, nas condições reais em que se encontram, um planejamento mínimo para viabilizar a sustentabilidade. As participantes do Projeto decidiram implementar, de imediato, as ações que implicam menos investimento financeiro, como o cuidado com o armazenamento e descarte do lixo e o controle de produção, fluxo de caixa e recebimento dos serviços.

Durante o desenvolvimento da pesquisa e os encontros com as participantes do Projeto, evidenciou-se que, embora o Projeto Muçambê se apresente como um coletivo com responsabilidade social e ambiental, poucas eram as práticas adotadas que poderiam identificá-lo como empreendimento criativo dentro do setor de Moda. Importante mencionar que a relação de trabalho entre as participantes do projeto é diversa do que se encontra na maioria das facções, formalizadas ou não, que prestam serviços de costura: há maior liberdade de ação e menor controle dos horários praticados pelas costureiras. As costureiras do Projeto possuem autonomia e fazem o próprio horário, benefícios conquistados por terem se tornado MEI. Entretanto, muitas vezes, elas precisam trabalhar em horários para além do que inicialmente gostariam, aumentando a carga horária de 44hs semanais, para conseguirem retirar por mês aproximadamente R\$ 1.300,00. Esse valor equivale ao piso médio para costureiras, estabelecido por convenções coletivas e dissídios, que trabalham com carteira assinada, beneficiando-se dos direitos trabalhistas, incluindo férias e décimo terceiro salário. Percebe-se que a relação de trabalho entre as participantes do Projeto se dá de forma mais igualitária, sem o rigor hierárquico de funções, tão frequente nas facções de costura. Já nas relações estabelecidas entre o Projeto e os clientes, na maioria das vezes, não ocorre a valorização da mão de obra. Vale destacar que as integrantes do Projeto continuam prestando serviços de forma condizente com o pensamento econômico linear, precisando produzir grandes volumes de peças, com preços baixos, e, muitas vezes, sem conseguirem alcançar uma retirada mensal satisfatória.

Diante do exposto, considera-se que, para alcançarem a sustentabilidade com práticas adequadas à economia criativa e circular, precisam modificar as relações de trabalho com as marcas para quem prestam serviços, embutindo nos preços praticados custos subjetivos que reforcem a valorização da mão de obra e a qualidade de vida das participantes.

O desenvolvimento e os resultados deste estudo indicam que o problema dos pequenos grupos de costureiras e/ou das facções que prestam serviços no setor de Moda Sustentável permanece como objeto de estudo para futuras pesquisas. O Plano de Ações produzido conjuntamente com as costureiras mostrou que a adoção de novas práticas é necessária, mas insuficiente para o alcance imediato da sustentabilidade. A sustentabilidade é um princípio complexo que requer mudanças também nas mentalidades das empresas contratantes, especialmente no que diz respeito à forma de se relacionar com as pessoas que prestam os serviços de costura.

Observou-se, ainda, ao longo do estudo, que o material bibliográfico que trata da questão dos prestadores de serviço de costura e/ou facções associadas às práticas sustentáveis é escasso. Essa escassez, associada aos dados obtidos em campo, produziu um questionamento que

encoraja novos estudos e investigações que busquem responder a seguinte questão: é possível que facções com características similares àquela que foi campo desta investigação tornem-se de fato sustentáveis, ou um outro modelo deverá ser proposto para garantir que costureiras que prestam serviços para marcas sustentáveis não estejam submetidas às mesmas condições de trabalho praticadas pela economia linear?

REFERÊNCIAS

AFONSO, Maria Lúcia M.; ABADE, Flávia L. **Para reinventar as Rodas**. Belo Horizonte: Rede de Cidadania Mateus Afonso Medeiros (Recimam), 2008. Publicação eletrônica

AMARAL, Mariana Correa do et al. Industrial textile recycling and reuse in Brazil: case study and considerations concerning the circular economy. **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 25, n. 3, p. 431-443, set. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2018000300431&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 2 out. 2019.

BELTRÃO, Kaizô I.; MARINHO, Marcelo; IGNÁCIO, Elizete. **Territórios da Moda: A indústria da moda na cidade do rio de janeiro**. Relatório da pesquisa etapa quantitativa. Rio de janeiro: Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro/Sebrae, ago. 2011. Disponível em: http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/1806097/DLFE-230512.pdf/Territorios_da_ModaRelatorio_Quant.pdf. Acesso em: 22 out. 2019.

BERLIM, Autora. **Moda e Sustentabilidade: uma reflexão necessária**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>. Acesso em: 20 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Economia e Cultura da Moda no Brasil**. Brasília: Ministério da Cultura, 2011.

_____. Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações 2011-2014**. Brasília: Ministério da Cultura, 2011. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/documents/10913/636523/PLANO+DA+SECRETARIA+DA+ECONOMIA+CRIATIVA/81dd57b6-e43b-43ec-93cf-2a29be1dd071>. Acesso em: 19 ago. 2018.

BRASIL. **Lei nº 12.305**, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Brasília: Senado Federal, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 19 ago. 2018.

CHIARETTI, Daniela. Indústria da moda polui mais que navios e aviões. **Valor Econômico**, 21/03/2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/coluna/industria-da-moda-polui-mais-que-navios-e-avioes-1.ghtml>. Acesso em: 20 out. 2019.

CIETTA, Enrico. **Economia da Moda**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

CIRCULAR ECONOMY 100 BRASIL. **Uma Economia Circular no Brasil**. Cowes, United Kingdom: Ellen MacArthur Foundation, 2017. Disponível em: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/languages/Uma-Economia-Circular-no-Brasil_Uma-Exploracao-Inicial.pdf. Acesso em: 20 out. 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. **Economia circular: oportunidades e desafios para a indústria brasileira**. Brasília: CNI, 2018. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4914982/mod_resource/content/1/Economia%20Circular_CNI_2018.pdf>. Acesso em: 20 out. 2010.

CONTINO, Joana Martins. **Fast fashion**: apontamentos sobre as transformações da moda na condição pós-moderna. 2015. 94 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Artes e Design, 2015. Disponível em: http://www.um.pro.br/prod/_pdf/001582.pdf. Acesso em: 19 out. 2019.

DAL BOSCO, Glória Lopes da Silva. Consumo de moda: uma necessidade real ou uma ânsia frenética? In: COLÓQUIO DE MODA, 2013. Rio Grande do Sul. **Anais...** Rio Grande do Sul: Unisinos, 2013. Disponível em: http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202013/COMUNICACAO-ORAL/EIXO-5-MARKETING_COMUNICACAO-ORAL/Consumo-de-Moda-Uma-necessidade-real-ou-uma-ansia-frenetica.pdf. Acesso em 15 out. 2019.

DE CARLI, Ana Mery Sehbe; VENZON, Bernadete Lenita Susin. **Moda, sustentabilidade e emergência**. Ed. EDUCS, Caxias do Sul, 2012.

FALKEMBACH, Elza M. F. Diário de Campo: um instrumento de reflexão. **Contexto e Educação**, Universidade de Ijuí, ano 2. n. 7, p. 19-24, jul./set. 1987.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - FIRJAN. **Mapeamento da Indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Firjan; Senai, 2019. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>. Acesso em: 20 set. 2019.

FLETCHER, Kate; GROSE, Lynda. **Moda & Sustentabilidade**: design para mudança. São Paulo: Senac, 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FRIQUES, Manoel S. **O escopo da economia criativa no contexto brasileiro**. Redige, Revista de Design, Inovação e Gestão Estratégica, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, abr. 2013.

GALUK, Mariana B. et al. Innovation in Creative Economy micro-enterprises: a multiple case study. **AM**, Revista de Administração do Mackenzie, São Paulo, v.17, n.5, p. 166-187, set./out. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712016000500166&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 out. 2019.

GARCIA, Humberto Elias. Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 16, n.2, p. 73-99, mai./ago. 2016. Disponível em: <https://www.pucminas.br/PucVirtual/pesquisa/administracao/Documents/Aplica%C3%A7%C3%A3o%20do%20modelo%20canvas%20para%20o%20modelo%20de.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Coord. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS; Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009. Disponível em:

<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

GLOBAL FASHION AGENDA. Commitment 2020. Julho 2019. Disponível em:

<https://www.globalfashionagenda.com/commitment/>. Acesso em: 30 out. 2019

GWILT, Alison. *Moda sustentável: um guia prático*. São Paulo: Gustavo Gili, Tradução de Márcia Longarço. 2014.

HARTMANN, Julia; MOELLER, Sabine Benoit. Chain Liability in Multitier Supply Chains? Responsibility Attributions for Unsustainable Supplier Behavior. **Journal of Operations Management**, v. 32, p. 281-294, 2014.

HERNANDEZ, Julianna do N. Empresas multinacionais e a exploração laboral em países periféricos da economia global. In: MIRAGLIA, Livia M. M.; HERNANDEZ, Julianna do N.; OLIVEIRA, Rayhanna F. de S. (org.). **Trabalho escravo contemporâneo: conceituação, desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018. p. 121-139. Disponível em:

<https://pos.direito.ufmg.br/wp-content/uploads/colecao-ppgd-ufmg-2018/Trabalho%20Escravo%20Contempor%C3%A2neo-L%C3%ADvia%20Miraglia-EB.pdf>. Acesso em: 19 out. 2019.

HOWKINS, John. **Economia criativa** - Como ganhar dinheiro com ideias criativas. Brasil: M. Books, 2013.

_____. O que o Brasil pode fazer para fortalecer a economia criativa?

Phydia de Athayde entrevista John Howkins. **Projeto Draft**, 17 de novembro de 2014.

Disponível em: <https://projetodraft.com/john-howkins-entrevista-economia-criativa/>. Acesso em: 16 ag. 2018.

IDEIA CIRCULAR. **O que a economia circular significa para a indústria têxtil?**. 29 de março de 2018. Disponível em: <https://www.ideiacircular.com/o-que-a-economia-circular-significa-para-a-industria-textil/>. Acesso em: 20 out. de 2019.

_____. O que é a economia circular? Disponível em:

<https://www.ideiacircular.com/economia-circular/>. Acesso em 20 out. de 2019.

KON, Anita. On the creative economy chain in Brazil: potential and challenges/Sobre a cadeia de economia criativa no Brasil: potencial e desafios. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 36, n. 1 (142), p. 168-189, jan./mar. 2016. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/rep/v36n1/0101-3157-rep-36-01-00168.pdf>. Acesso em: 22 out. 2019.

LEZANA, Alvaro Guillermo Rojas et al. **Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013. **Anais...** Rezende, Rio de Janeiro: Campus AEDB, 2013.

Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/59618733.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

LEE, Matilda. **Eco Chic**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.

LEITÃO, Cláudia; MACHADO, Ana Flávia. **Por um Brasil criativo**: significados, desafios e perspectivas da economia criativa brasileira. Belo Horizonte: Código, 2016. Disponível: <http://recbrasil.com.br/2017/03/livro-por-um-brasil-criativo-disponivel-para-download-gratuito/>. Acesso 01/08/2018.

LIMA, Angela Maria de Souza. **As faces da subcontratação do trabalho**: um estudo com trabalhadoras e trabalhadores da confecção de roupas de Cianorte e região. 2009. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2009. Disponível em: http://taurus.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/280160/1/Lima_AngelaMariadeSouza_D.pdf. Acesso em: 19 out. 2019.

LIPOVETSKY, Gilles. **Metamorfoses da cultura liberal**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

LUZ, Beatriz (Org.). **Economia Circular Holanda Brasil**: da teoria à prática. Rio de Janeiro, RJ: Exchange 4 Change Brasil, 2017. e-Book.

MACARTHUR, Ellen. **Economia Circular**. Disponível em: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/economia-circular-1/principios-1>. Acesso em: 12 out. 2019.

MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MARQUES, Leonardo; ARAGÃO, Sara; ESPINDOLA, Marcelle. **Inovação sustentável na moda**: a cada etapa, “As Sustainable As Possible”. Relatório Final. Rio de Janeiro: Cppead-UFRJ, 2018. Disponível em: https://www.osklen.com.br/file/general/01_osklen_asap_relatorio_sustentabilidade_cppead_ufrj.pdf. Acesso em: 20 out. 2019.

MARTINELLI, Samanta Elisa. **As costureiras do MEI**: uma análise do trabalho subcontratado das facções do polo regional de confecções de Maringá-PR. 2017. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Pós-Graduação em Sociologia, Setor de Ciências Humanas da Universidade Federal de Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/49359/R%20-%20D%20-%20SAMANTA%20ELISA%20MARTINELLI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 out. 2019.

MATTOS, P. D. C. (2015). **Tipos de revisão de literatura**. Faculdade de Ciências Agrônomicas UNIFESP, 2015. Disponível em: <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-revisao-de-literatura.pdf>. Acesso em 26 out. 2019.

MCDONOUGH, William; BRAUNGART, Michael. **Do Berço ao Berço**: Refazendo o Modo Como Fazemos Coisas. New York, Ed. April, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). **Pesquisa Social**: Teoria, Método e Criatividade. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

MOURA, Adriana Borges F.; LIMA, Maria da Glória S. B. A Reinvenção da Roda: Roda de Conversa, um instrumento metodológico possível. **Interfaces da Educação**, Paranaíba-MS, v. 5, n. 15, p. 24-35, 2015.

MORACE, Francesco. **Crescimento Feliz**: percurso para o futuro da economia. São Paulo, Estação das Letras e Cores, 2015.

MORAIS, Hanna Miranda. **A Calça Jeans de Toritama**: o papel da produção cultural de um artefato de moda na construção de uma cidade. 2016. 165 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Administrativas) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/18348/1/Dissertacao-Hannah-Miranda-Pos-Banca_Final.pdf. Acesso em: 22 out. 2019.

MORI, Natalia T. **Slow Fashion**: conscientização do consumo de moda no Brasil. 2016. 46 f. Monografia (Especialização em Estética e Gestão de Moda) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Artes e Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moda/monografias/NATALIA%20MORI-USP.pdf>. Acesso em: 22 out. 2019.

MUTZ, Andréa S. da C. O discurso do consumo consciente e a produção dos sujeitos contemporâneos do consumo. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 30, n. 2, p. 117-138, abr./jun. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/edur/v30n2/edur756_layout1.pdf. Acesso em: 22 out. 2019.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Economia criativa global mostra resiliência e crescimento; Brasil tem saldo comercial no setor. **Portal das Nações Unidas BR**, 15/01/2019. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/economia-criativa-global-mostra-resiliencia-e-crescimento-brasil-tem-saldo-comercial-no-setor/>. Acesso em: 22 out. 2019.

OLIVEIRA João Maria de; ARAÚJO, Bruno César de; VALÉRIO, Leandro. **Panorama da economia criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2013. Disponível: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2026>. Acesso em: 13 jul. 2019.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. London: Wiley John & Sons, 2010.

PORCELLI, Adriana M.; MARTÍNEZ, Adriana N. Análisis legislativo del paradigma de la economía circular. **Rev. direito GV**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 1067-1105, set. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-24322018000301067&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 out. 2019.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia da Cultura e Desenvolvimento Sustentável** – O caleidoscópio da Cultura. São Paulo: Manole, 2007.

REPÓRTER BRASIL. Fast-Fashion e os Direitos do Trabalhador. **Monitor #3**, São Paulo, 2016. Disponível em: https://reporterbrasil.org.br/wp-content/uploads/2016/08/Fast-Fashion_VFinal.pdf. Acesso em 23 out. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Desenhar não é o bastante para empreender moda.** Perfil de negócios para a moda 2014. Recife: Sebrae, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/perfil%20de%20neg%C3%B3cios%20de%20moda.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

_____. **Como montar um serviço de confecção.** São Paulo: Sebrae, 20--. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-confeccao,89387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>.

SANTOS, Boaventura de Sousa; MENESES, Maria Paula. (Orgs.) **Epistemologias do Sul.** São Paulo: Cortez. 2010.

SANTOS, Heloisa Helena de Oliveira. **Economia criativa e (Design de) Moda.** Perspectivas globais e tomadas de posição locais no Brasil contemporâneo. 2015. 350p. Tese (Doutorado em Design) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/29514/29514.PDF>. Acesso em: 10 de out. 2019.

SILVA, Maria das Graças; ARAÚJO, Nailsa Maria S.; SANTOS, Josiane S. “Consumo consciente”: o ecocapitalismo como ideologia/”Conscious consumption”: ecocapitalism as ideology. **Rev. Katál.**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 95-111, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rk/v15n1/a10v15n1>. Acesso em: 10 out. 2019.

SOUZA, Paulo Fernando A.; FACTUM, Ana Beatriz S. Design participativo como ferramenta de transformação social. **Actas de Diseño**, v. 17, p. 211- 217, 2015. Disponível em: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/534_libro.pdf. Acesso em: 20 set. 2019.

TEIXEIRA, Francisco L. C. Desenvolvimento industrial e tecnologia: revisão da literatura e uma proposta de abordagem. **Cadernos EBAPE.BR** [online], Fundação Getúlio Vargas, Salvador, ed. especial, p. 1-16, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3nspe/v3nspea05.pdf>. Acesso em: 20 set. 2019.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION - UNESCO. Declaração Universal da Diversidade Cultural. 2002. Disponível: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2018.

Sites consultados

COMAS. Disponível em: <https://comas.com.br/pages/quem-somos>. Acesso em: 20 out. 2019.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. Disponível em: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/economia-circular-1/principios-1>. Acesso em: 20 out. 2019.

REVOADA. Disponível em: <https://www.revoada.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 20 out. 2019.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DA RODA DE CONVERSA

Aplicada a todas participantes, na sede, no dia 06/05/2019.

TEMPO I:

1. Apresentação da pesquisadora
2. Apresentação das mulheres do Projeto Muçambê
3. Apresentação do projeto desta pesquisa às mulheres
4. Esclarecimento do TCLE
5. Assinatura dos termos para solicitação ao comitê de ética

TEMPO II:

1. Qual é a maior dificuldade enfrentada por vocês no projeto Muçambê?
2. Gostariam de construir um plano de ações para o projeto no sentido de minorar essas dificuldades?
3. De que forma acreditam que a pesquisa pode ser relevante para vocês?
4. Vocês têm interesse em combinar datas para novos encontros?

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DA ENTREVISTA INICIAL

Aplicada por e-mail, com a administradora do Projeto Muçambê, tendo como objetivo aprofundar e validar informações coletadas na Roda de Conversa I (informações sobre história, características e expectativas do grupo).

1. Como surgiu o Projeto Muçambê?
2. Quando teve início o Projeto (se possível informar dia, mês e ano)?
3. O Projeto é formalizado? Se sim, qual a Razão Social, CNPJ etc.?
4. Qual o endereço onde acontecem as atividades administrativas, de produção etc.?
5. O local onde funciona é alugado, próprio ou outra modalidade de uso do espaço?
6. Qual o horário de funcionamento do Projeto?
7. Quais os objetivos do Projeto?
8. Quais são os principais clientes?
9. Quantas pessoas participam do Projeto?
10. Como foram selecionadas as integrantes do Projeto?
11. O Projeto Muçambê tem um Plano de Ações ou de Negócios? Se sim, o que já foi implantado e/ou implementado no projeto e quais os resultados obtidos?
12. Quais os pontos positivos e negativos e dificuldades encontradas pelo Projeto, desde a sua criação?
13. As expectativas do grupo estão sendo atendidas?
14. Poderia um Plano de Ações contribuir para melhorias do Projeto?

APÊNDICE 3 - ROTEIRO DA ENTREVISTA ASPECTOS DO NEGÓCIO

Este roteiro teve o propósito de produzir os dados para o preenchimento dos campos do Quadro Canvas. Foram necessários quatro encontros para que todo o roteiro desta entrevista fosse percorrido e todos os dados para preenchimento do Quadro Canvas pudessem ser obtidos. Este roteiro foi aplicado à administradora ou a todas.

1. Qual o perfil dos clientes do Projeto Muçambê? Quem são os clientes?
2. O que comercializam? Serviços ou fazem algum produto? O que oferecem como diferencial para seus clientes, para que eles escolham vocês e não os concorrentes?
3. Como é feita a entrega dos serviços? O cliente vem até a sede trazer o serviço e depois retorna para buscar? O vocês enviam pelos correios?
4. De que forma vocês se relacionam com os clientes? Pessoalmente, por telefone, virtualmente? Fazem uma avaliação da satisfação dos clientes?
5. Quais são as fontes de receita do Projeto? Consegue me dizer em números?
6. Quanto à estrutura de trabalho algumas perguntas: O espaço é alugado? Quantas máquinas possuem?
7. Quais são os principais serviços que o Projeto oferece?
8. Possui parcerias? Quem são os prestadores de serviços?
9. Possui uma planilha de custos fixos e variáveis? Poderia informar alguns dados sobre aluguel, insumos, pró-labore etc.?

APÊNDICE 4 - ROTEIRO DA ENTREVISTA CORTE

O objetivo deste roteiro foi esclarecer dados coletados previamente para o preenchimento do Quadro Canvas. Foi aplicada por telefone à administradora.

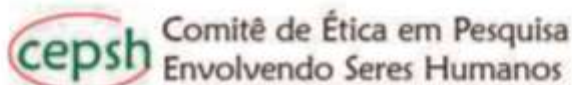
1. Possui uma quantidade mínima de peças para serem produzidas para os clientes parceiros?
2. No último encontro, quando conversamos sobre os parceiros, você mencionou que estavam para contratar um cortador. Foi possível contratar um cortador? De que forma? *Freelancer*?

APÊNDICE 5 - ROTEIRO DA ENTREVISTA AÇÕES PRIORITÁRIAS

Este roteiro teve o propósito de produzir dados para a avaliação do Canvas.

1. Quantos clientes com produção fixa seria ideal conquistar?
2. Quais tipos de clientes são interessantes para o projeto?
3. Onde poderia buscar mais clientes? Bairros?
4. O *mix* de produtos que vocês desenvolvem é suficiente para os clientes? Gostariam de oferecer outros produtos/serviços?
5. Quais são as características mais relevantes do Muçambê?
6. De que forma os clientes ficam sabendo sobre a “proposta de valor” dos serviços prestados por vocês?
7. Como captam novos clientes?
8. Que parcerias poderiam ser interessantes para o Projeto?
9. Possuem controle da produção mensal?
10. Que tipos de controles adotam?
11. Alcançam uma receita satisfatória para pagar os custos?
12. Possuem fontes de receita fixa? Todas são variáveis? Poderia informar os valores?
13. Possuem concorrentes? Quais? E qual o diferencial deles em relação a vocês?
14. O que acredita ser importante melhorar na infraestrutura do Projeto?
15. Qual poderia ser o grande diferencial do Muçambê?

ANEXO 1 – DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS



GABINETE DO REITOR

DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS

Com o objetivo de atender às exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos, os representantes legais das instituições envolvidas no projeto de pesquisa intitulado _____, declaram estarem cientes com seu desenvolvimento nos termos propostos, lembrando aos pesquisadores que no desenvolvimento do referido projeto de pesquisa, serão cumpridos os termos da resolução 466/2012, 510/2016 e 251/1997 do Conselho Nacional de Saúde.

Florianópolis, 06/05/2019 .

Ass: Pesquisador Responsável

Ass: Responsável pela Instituição de origem

Nome:
Cargo:
Instituição:
Número de Telefone:

Ass: Responsável instituição envolvida

Nome:
Cargo:
Instituição:
Número de Telefone:

ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UDESC
UNIVERSIDADE
DO ESTADO DE
SANTA CATARINA



Comitê de Ética em Pesquisa
Envolvendo Seres Humanos

GABINETE DO REITOR

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de pesquisa de mestrado intitulada _____ que fará avaliação, entrevista, etc, tendo como objetivo investigar as possibilidades de sustentabilidade do _____ com base nos princípios norteadores da Economia Criativa. Serão previamente marcados a data e horário para o desenvolvimento da pesquisa, utilizando entrevista, aplicação da modelagem canvas e avaliações. Estas medidas serão realizadas no espaço de trabalho do Projeto, que será campo de pesquisa.

O(a) Senhor(a) não terá despesas e nem será remunerado pela participação na pesquisa. Todas as despesas decorrentes de sua participação serão ressarcidas. Em caso de danos, decorrentes da pesquisa será garantida a indenização.

Os riscos destes procedimentos serão mínimos, pois os procedimentos metodológicos da pesquisa abrangem apenas conversas e trocas de informações.

A sua identidade, caso preferia, será preservada podendo cada indivíduo ser identificado por um número.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão, que o Projeto poderá ao aplicar o Plano de Ações se tornar mais sustentável. Além disso, os resultados da pesquisa poderão ser aplicados em outras comunidades que queiram oferecer um projeto no Setor de Moda.

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos será a estudante de mestrado Alzina Maria Leal Alves e professor orientador Lucas da Rosa.

O(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade, caso deseje, será mantida através da não-identificação do seu nome. Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

NOME DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL PARA CONTATO:

NÚMERO DO TELEFONE:

ENDEREÇO:

ASSINATURA DO PESQUISADOR:

Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – CEPESH/UDESC

Av. Madre Benvenuta, 2007 – Itacorubi – Florianópolis – SC -88035-901

Fone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: cepsh.reitoria@udesc.br / cepsh.udesc@gmail.com

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

SRTV 701, Via W 5 Norte – lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040

Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: conepl@saude.gov.br

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo, as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso _____

Assinatura _____ Local: _____ Data: ____/____/____