

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO**

ROBERTO ZIMMER ARAUJO

**DESIGN ESTRATÉGICO PARA SUSTENTABILIDADE NA MODA:
UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

PORTO ALEGRE

2017

Roberto Zimmer Araujo

DESIGN ESTRATÉGICO PARA SUSTENTABILIDADE NA MODA:
Um estudo de caso múltiplo

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Design
pelo Programa de Pós-Graduação em Design da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Karine de Mello Freire

Porto Alegre

2017

A663d Araujo, Roberto Zimmer

Design estratégico para sustentabilidade na moda: um estudo de caso múltiplo / Roberto Zimmer Araujo. – 2017.

160 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientação: Profa. Dra. Karine de Mello Freire.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós Graduação em Design, 2017.

1. Design estratégico. 2. Sustentabilidade. 3. Moda. 4. Relações ecossistêmicas. 5. Negócios sociais. I. Título.

CDU: 7.05

ATA DA SESSÃO DE ARGUIÇÃO PÚBLICA Nº 04/2017

DEFESA Nº 128

Aos vinte dias do mês de março de dois mil e dezessete, realizou-se na Sala 302 do Programa de Pós-Graduação em Design, a sessão de Arguição Pública da Dissertação “**DESIGN ESTRATÉGICO PARA SUSTENTABILIDADE NA MODA: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**” apresentada pelo aluno **Roberto Zimmer Araujo**, do Programa de Pós-Graduação em Design, nível Mestrado, à Comissão Examinadora constituída pelos professores doutores Karine de Mello Freire (Orientadora), Ione Maria Ghislene Bentz (Unisinos) e Claudio Senna Venzke (Unisinos). Desenvolvidos os trabalhos e registrados os resultados nas Planilhas de Avaliação, a Comissão atribuiu ao aluno, o parecer. APROVADO.....

A emissão do Diploma está condicionada à entrega da versão final da Dissertação.

Ocorreu alteração do título?

Não

Sim (*indicar o novo título*).....

Comissão Examinadora:

Prof.^a Dra. Karine de Mello Freire (Orientadora)..... *Karine de Mello Freire*

Prof.^a Dra Ione Maria Ghislene Bentz (Unisinos)..... *Ione Maria Ghislene Bentz*

Prof. Dr. Claudio Senna Venzke (Unisinos)..... *Claudio Senna Venzke*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, à minha orientadora, prof.^a Dr.^a Karine de Mello Freire, uma das principais responsáveis pelo meu ingresso no PPG Design, ativista do Design, agradeço pelo imenso aprendizado que tive, tanto dentro quanto fora de sala de aula, pelo incentivo, pela inspiração e por esse trabalho que sou tão feliz por fazermos juntos.

À prof.^a Dr.^a Ione Maria Ghislene Bentz e ao prof. Dr. Claudio Senna Venzke, dois grandes professores de quem tive a honra de ser aluno e com quem convivi também em outros espaços, agradeço pelas valiosas contribuições para esta pesquisa, nas bancas tanto de qualificação quanto a examinadora, as quais foram essenciais para o desenvolvimento deste estudo.

Um agradecimento especial ao prof. Dr. Gustavo Severo de Borba, ao prof. Me. Alexandre Pinto Wolfenbuttel e à prof.^a Ma. Simoni Fernanda Rohden, pelo apoio e incentivo para ingresso no curso. Sem esse apoio, não teria sido possível ingressar na pós-graduação, e por isso sou profundamente grato.

Agradeço também às minhas colegas de curso, que estiveram comigo durante a jornada da pós-graduação: Caroline Teixeira Ortega, Clarissa Gonçalves Pereira, Juliana Gonçalves Mota e Manoela de Freitas Nascimento, que fizeram este período mais leve e bem-humorado.

Também agradeço aos participantes desta pesquisa, sobretudo às sócias da Revoada e da Colibrii e à diretora de operações da Tiê, que me concederam o privilégio de aceitar que eu realizasse este estudo.

E, por fim, ao meu marido, Moacir Lopes da Costa, e à minha grande amiga, Othana Andilieri, agradeço por estarem sempre ao meu lado, apoiando em diversas situações e de todas as formas que isso poderia ser feito, por tolerarem minha ausência durante o período em que ela foi necessária, sem nunca me cobrarem por isso ou demonstrarem insatisfação – pelo contrário, mesmo em situações adversas, mostraram-se felizes por eu estar conseguindo realizar este sonho.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo descrever formas de contribuição do design estratégico para o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade por meio da projeção de negócios no segmento da moda. O Design Estratégico é compreendido como uma área de conhecimento na qual o designer atua em todo processo estratégico da organização e que gera dispositivos de natureza diversa, inclusive modelos de negócio, e considera as relações ecossistêmicas que se estabelecem. O segmento da moda é um setor no qual se observam iniciativas de projeção de modelos de negócio com propósito sustentável, e a partir das relações ecossistêmicas o fenômeno de disseminação dos valores relacionados a sua visão de sustentabilidade. Para compreender como negócios no segmento da moda contribuem para a construção de uma cultura sustentável com a projeção de seus modelos de negócio, foram estudados três casos de negócios sociais neste segmento: Revoada, Colibri e Tiê Moda Sustentável. O estudo é de natureza qualitativa e sustenta-se no paradigma construtivista-interpretativo. O plano de ação consiste em entrevistas em profundidade e pesquisa documental, além de análise de conteúdo. Como resultados, constatou-se que estes negócios são criados por pessoas que se identificam com a perspectiva da sustentabilidade na vida pessoal e, na projeção do negócio, percebem a possibilidade de praticar e disseminar tal perspectiva. Com isso, percebe-se a influência do designer para transição rumo a sustentabilidade a partir de projetos que estimulem estilos de vida mais sustentáveis e transformação cultural. O designer expressa no modelo de negócio que projeta elementos de sua subjetividade relacionados a sustentabilidade na forma de relações sociais e com o meio ambiente, inclusive não apenas no negócio em si, mas também na cadeia de fornecimento e operações externas para que seu objetivo de impacto positivo seja atingido. Nas relações ecossistêmicas estabelecidas pelo modelo de negócio, os valores sustentáveis são disseminados nas trocas materiais e imateriais, evoluindo a consciência de todos os atores conectados. O modelo de negócio deve ser compreendido como um sistema aberto para recriações de si em função da evolução da consciência gerada a partir das relações ecossistêmicas.

Palavras-chave: Design estratégico. Sustentabilidade. Moda. Relações ecossistêmicas. Negócios sociais.

ABSTRACT

This research aims to describe ways of contributing of strategic design to development of a culture of sustainability through projecting business in the fashion segment. Strategic design is understood as a knowledge area that consider the designer in all process of the strategy of the organization and generates a diversity of devices types, including business models, and consider the ecosystemic relations that are established. The fashion segment is a sector in which there are initiatives to design business models with sustainable purpose, and from ecosystemic relations the phenomenon of values related to its vision of sustainability. To understand how fashion business contribute to the construction of a sustainable culture through the design of business models there were studied three social business cases: Revoada, Colibrii and Tiê Moda Sustentável. The study is of a qualitative nature and is based on a constructivist-interpretative paradigm. The action plan consists in depth interviews and documental research, and content analysis. As results, it was perceived this business are creates from entrepreneurs identified with sustainability in personal live, and when they design the business perceived the possibility to practice and disseminate this perspective. With this, it's perceived the influence of designer to transition toward sustainability from projects that stimulate more sustainable lifestyles and cultural transformation. The designer express on the business model that projects elements of its subjectivity in the form of social relations and with the environment not just in the business itself, but too all the supply and operative chain to do the impact intended. In the relations established with other actors in the business model the sustainable values are disseminated in material and immaterial exchanges, evolving the conscience of all connected actors. The business models should be understood as an open system for recreating process of themselves in consequence of the evolution of the conscience from the ecosystemic relations.

Keywords: Strategic design. Sustainability. Fashion. Ecosystemic relations. Social business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa integral ou compreensivo.	26
Figura 2 – Valores fundamentais de uma cultura sustentável.	31
Figura 3 – Processo de um estudo de caso.	57
Figura 4 – Plano de ação.....	66
Figura 5 – Síntese dos valores fundamentais para sustentabilidade.....	67
Figura 6 – Exemplo de produtos Revoada: Mochila, Weekend bag e Mochila casca.	71
Figura 7 – Tag enviada aos velistas junto ao produto.	80
Figura 8 – Síntese do modelo de negócio da Revoada.....	81
Figura 9 – Exemplos de postagens sobre velistas nas redes sociais da Revoada.	84
Figura 10 – Postagem da Revoada sobre micropolítica.	87
Figura 11 – Registro do trabalho nas Unidades de Triagem nas redes sociais da Revoada.....	89
Figura 12 – Síntese dos valores disseminados em mapa de atores (Revoada).....	91
Figura 13 – Exemplos de produtos Colibrii: Mochila Terra, Bolsa e Nécessaire carga e Clutch Trama.....	94
Figura 14 – Postagem da Colibrii em setembro de 2016.....	97
Figura 15 – Projeto de mochilas jeans para organização varejista de vestuário.....	103
Figura 16 – Síntese do modelo de negócio da Colibrii.	105
Figura 17 – Postagens nas redes sociais que mostram a rotina de trabalho das artesãs.....	107
Figura 18 – Bilhetes das artesãs que acompanham os produtos e nome na etiqueta.....	108
Figura 19 – Manifestações da Colibrii com caráter político em relação a forma de consumo.	109
Figura 20 – Síntese dos valores disseminados em mapa de atores (Colibrii).	115
Figura 21 – Exemplos de produtos Tiê: Blusa Rakú, Camiseta Zoo e Colar Trançado em Si.	116
Figura 22 – Exemplos de produtos Tiê Moda Ecológica.	121
Figura 23 – Síntese do modelo de negócio da Tiê.....	123
Figura 24 – Comunicação dos produtos nas redes sociais.....	125
Figura 25 – Postagens da Tiê nas redes sociais com argumento promocional.....	126
Figura 26 – Postagens da Tiê no Facebook com argumento em sustentabilidade.	127
Figura 27 – Síntese dos valores disseminados em mapa de atores (Tiê).....	130

LISTA DE SIGLAS

12° P&D	12° Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEATS	Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor
CMMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU
ECO-92	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento – Rio de Janeiro, 1992
ENSUS	Encontro de Sustentabilidade em Projeto
FEA-USP	Fundação Instituto de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
MG	Estado de Minas Gerais
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
RJ	Estado do Rio de Janeiro
RS	Estado do Rio Grande do Sul
SP	Estado de São Paulo
UEMG	Universidade Estadual de Minas Gerais
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNIPÊ	Centro Universitário de João Pessoa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.1 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 CULTURA CONTEMPORÂNEA E SUSTENTABILIDADE.....	18
2.1.1 Transição rumo à cultura de sustentabilidade	20
2.1.2 Cultura de sustentabilidade.....	24
2.1.3 Sustentabilidade na moda	33
2.2 DESIGN ESTRATÉGICO PARA SUSTENTABILIDADE	39
2.2.1 Relações ecossistêmicas como meio de transformação.....	43
2.2.2 Inovação cultural e social.....	44
2.2.3 Negócios sociais	49
3 METODOLOGIA.....	55
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	55
3.1.1 Definição dos casos	58
3.2 PLANO DE AÇÃO	60
4 ANÁLISE DE DADOS.....	67
4.1 O CASO REVOADA	70
4.1.1 Criação e recriação do modelo de negócios: Revoada.....	75
4.1.2 Mecanismos de disseminação dos valores sustentáveis: Revoada.....	82
4.2 O CASO COLIBRII	93
4.2.1 Criação e recriação do modelo de negócio: Colibrii.....	101
4.2.2 Mecanismos de disseminação dos valores sustentáveis: Colibrii	106
4.3 O CASO TIÊ MODA SUSTENTÁVEL.....	116
4.3.1 Criação e recriação do modelo de negócio: Tiê Moda Sustentável.....	120
4.3.2 Mecanismos de disseminação dos valores sustentáveis: Tiê Moda Sustentável.....	124
4.4 DESIGN ESTRATÉGICO E A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA SUSTENTÁVEL.....	131
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144

REFERÊNCIAS	150
--------------------------	------------

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa apresenta como tema a contribuição do design estratégico para a disseminação de uma cultura de sustentabilidade, compreendida aqui como um conjunto de valores e significados tecidos pelo próprio homem, que se fundem numa subjetividade coletiva e são relacionados a um estilo de vida de maior consciência em relação aos impactos sociais e ambientais de sua vida, a partir de organizações do segmento de moda que projetam seus modelos de negócio seguindo princípios sustentáveis. Como um contraponto à lógica de hiperconsumo presente na sociedade contemporânea¹, baseada em valores da cultura de consumo e caracterizada por hábitos de conveniência associados a descarte (LIPOVETSKY, 2007), a pesquisa apresenta uma proposta de valores fundamentais para construção de uma cultura de sustentabilidade em segmentos diversos (MALAGUTI, 2009), inclusive na moda, chamando à discussão pesquisadores como Manzini (2008), Vezzoli *et al* (2015), Guattari (1990) e Wilber (2005).

Tem-se o propósito de investigar evidências deste conjunto de valores nos sistemas produto-serviço projetados no segmento da moda. Esta investigação será realizada a partir da lente do design estratégico, que, segundo Zurlo (1999 *apud* Freire, 2015, p.14), é uma atividade projetual ligada à formalização da estratégia nas inúmeras interfaces entre a organização e a sociedade. No momento em que o design estratégico enfatiza o termo “interface”, assume-se que os sistemas produto-serviço são dotados de valor simbólico e capazes de comunicar uma série de valores que podem incitar diferentes aspectos culturais e sociais. Compreende-se a interface do sistema produto-serviço dos negócios sociais em moda com a sociedade como o primordial ponto de partida para este estudo.

Nas inúmeras interfaces entre a organização e a sociedade, estabelecem-se as diversas relações ecossistêmicas, que, para Franzato *et al* (2015), são conexões bióticas e abióticas que permeiam a complexidade de um sistema. Com isso, as múltiplas relações que se estabelecem ao longo de todo sistema desenvolvido por uma organização que projeta por meio de uma cultura de design geram efeitos de sentido capazes de promover transformações culturais.

O primeiro capítulo desta dissertação tem como objetivo contextualizar a pesquisa a partir da apresentação de alguns pontos pertinentes para a compreensão da questão problema, seus objetivos e a justificativa da pesquisa. O capítulo seguinte relaciona os fundamentos

¹ Nesta pesquisa o termo “contemporâneo” refere-se ao atual, ao mesmo tempo em que se presencia, e não ao período histórico homônimo, iniciado com a Revolução Francesa.

teóricos de base, a partir de dois pontos principais: cultura contemporânea e sustentabilidade, e design estratégico para sustentabilidade. O terceiro capítulo traz o plano metodológico a partir do qual a pesquisa foi realizada. No quarto capítulo estão apresentados e analisados os dados. O quinto capítulo, por fim, traz as considerações finais da pesquisa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Sustentabilidade tem sido tema de investigação de diversos pesquisadores na área de Design (FLETCHER; GROSE, 2011; FRANZATO *et al*, 2015; MANZINI, 2008; MANZINI; VEZZOLI; 2005; SILVEIRA; FRANZATO; LINDEN, 2014, VEZZOLI *et al*, 2012; VEZZOLI *et al*, 2015). Além de desenvolver-se na pesquisa acadêmica, é um tema que vem abrangendo os debates social, cultural, político e econômico. Esses esforços podem estar relacionados a um desejo da sociedade em se tornar mais sustentável, consciente dos problemas sociais e do impacto gerado por hábitos de descarte provenientes do hiperconsumo (LIPOVETSKY, 2007). A lógica de sistema industrial crescente, além de estimular o consumo massivo de produtos em uma crise de identidade (que se relaciona a uma planificação global de estilos e gostos, e com isso a um impacto na dimensão da subjetividade humana, seja ela individual ou coletiva), provoca escassez de recursos naturais, o que apresenta consequências como comprometimento da sua disponibilidade às gerações futuras.

A maneira como as consequências do consumo de massa se desdobram nos diferentes segmentos é diversa. No segmento da moda, que aqui é compreendido como todo o sistema de produção e consumo de moda, o que inclui diversos setores produtivos, da agricultura ao varejo, passando pela manufatura, serviços e outros, algumas dessas consequências são o incentivo às noções de mentalidade rápida, que padroniza gostos e expectativas, pressão por custos cada vez menores que estimulam a migração de matrizes produtivas para países subdesenvolvidos com uso de mão de obra semiescrava, descarte prematuro de produtos e uso de materiais nocivos ao meio ambiente (FLETCHER; GROSE, 2011).

Estes são elementos contrários à perspectiva do desenvolvimento sustentável, conforme a qual o crescimento econômico deve ser fundamentado em práticas que conservem e expandam a base de recursos naturais (CMMAD, 1991). É importante refletir a respeito da importância das organizações para isso, uma vez que podem exercer um papel relevante na construção de uma cultura para a sustentabilidade, em primeiro lugar, pela maneira por meio da qual projetam seus modelos de negócio. Ao projetar um modelo de negócio com propósito sustentável, isto é,

projetar um modelo de negócio que repensa relações de produção e consumo tradicionais e desenvolve novas lógicas que se encaminham na direção de um consumo mais consciente, que reduz os impactos sociais e ambientais, uma organização passa a disseminar diferentes valores para os indivíduos com quem se conectam – tanto usuários quanto diversos outros atores desse ecossistema, como fornecedores, parceiros e outros – e com isso transcendem a entrega de um determinado produto e serviço.

Esse conjunto de relações que se estabelecem no desenvolvimento de produto podem ser compreendidas a partir do conceito de relações ecossistêmicas, apresentado por Franzato *et al* (2015) como todas as interações entre atores, sejam eles bióticos (organismos vivos) ou abióticos (energia e recursos sem vida) que se mantêm em equilíbrio e interagem entre si. Estudar as relações ecossistêmicas em negócios no segmento da moda torna possível identificar valores sustentáveis presentes ao longo dos modelos projetados, como são percebidos e disseminados com organizações parceiras, fornecedores, varejistas, usuários, comunidades, recursos naturais e outros.

Neste ponto, deve-se apresentar a perspectiva do Design Estratégico, área de conhecimento na qual a atividade de projeção é capaz de criar dispositivos de diferentes formatos, como modelos de negócio, que não se limitam à organização que projeta, mas sim se estendem a todo conjunto de atores que a ela se relacionam e que compõem, juntos, um sistema de funcionamento. Esse sistema é algo que transcende a ideia das tradicionais cadeias produtivas, e se aproxima a visão de Normann e Ramírez (1993) de constelação de valor, na qual os diferentes atores – fornecedores, parceiros do negócio, aliados, usuários e outros – trabalham juntos para coproduzirem valor. Esta é uma visão mais complexa em sua essência, que envolve diferentes atores com papéis definidos, embora não imutáveis, em uma atmosfera de compartilhamento e colaboração.

Importa considerar que, como colocam Manzini e Vezzoli (2005), é da atividade do designer integrar aquilo que é tecnicamente possível com o que é socialmente necessário. Sendo assim, os modelos de negócio projetados, quando analisados sob a lente do Design Estratégico, podem se mostrar como movimentos importantes na construção da sustentabilidade. A pesquisa gerada por esses autores (2005), inclusive, dá profundidade à discussão da contribuição das organizações para a construção da sustentabilidade. Enquanto um aprofunda a discussão acerca de sistemas produto-serviço sustentáveis, chamando atenção para questões como as relações ecossistêmicas, mudanças sociotécnicas, o bem-estar do usuário e o papel político dos dispositivos (VEZZOLI *et al*, 2012; Vezzoli *et al*, 2015), o outro se dedica ao estudo de

processos de inovação social como maneira de transformação no sentido da sustentabilidade (MANZINI, 2008; MANZINI, 2014; MANZINI, 2015). As visões trabalhadas pelos autores, embora tenham focos diferentes, caminham no mesmo sentido e contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

No que se refere à inovação cultural a partir do design estratégico, é relevante comentar a perspectiva de Del Gaudio, Oliveira e Franzato (2015) e Franzato *et al* (2015), que dialoga com a visão do sociólogo Touraine (2011), segundo a qual, se a sociedade pretende ter influência num mundo que ainda deva ser criado, é necessário acreditar que o desenvolvimento sustentável não é factível senão pela ação volitiva, e com isso se pressupõe a necessidade de não insistir na reconstrução do passado, mas sim na capacidade da sociedade em criar um mundo novo. Esta colocação se aproxima da visão de inovação social de Manzini (2014), definida como um processo de mudança que emerge da recombinação criativa de ativos existentes, visando alcançar objetivos sociais de uma nova maneira. Essa visão também é assumida por outros autores, como Del Gaudio, Oliveira e Franzato (2015)

Com isso, compreende-se como fundamentais os processos que resultam em inovação social, e, na medida em que esses processos atingem também valores fundamentais de uma sociedade e geram efeitos de sentido, também se pode dizer que resultam em inovação cultural. Os estudos de Malaguti (2009) contribuem com a discussão no sentido de uma transição cultural no sentido da sustentabilidade e seus valores fundamentais. Entre esses valores, estão o consumo considerando cuidado, a conservação e a fruição, a ampliação da experiência e os novos sentidos e usos para objetos, além da conveniência associada a sobrevivência, manutenção e equilíbrio.

É interessante refletir a respeito do desdobramento dessa transformação nos valores fundamentais para uma cultura sustentável no segmento da moda. Da maneira como historicamente se apresentou ao mercado e à sociedade, uma das maiores críticas ao segmento da moda é em relação à sustentabilidade (ou a falta de). Essa crítica desafia o setor tanto em relação a suas especificidades (materiais e processos produtivos) quanto em relação ao todo (modelos econômicos, regras, sistemas de valores e crenças que podem vir a estimular os fundamentos da cultura de consumo) (FLETCHER; GROSE, 2011).

Compreende-se, nesta pesquisa, a moda como uma expressão de cultura e promoção de reflexão da sociedade tal como o exposto, de modo que é possível considerar o potencial de comunicar estes valores na interface de seus sistemas produto-serviço com o mercado e a sociedade, a fim de estimular inovações culturais num sentido sustentável.

Dado o exposto, esta pesquisa tem como propósito contribuir com a comunidade acadêmica a partir da investigação sobre a disseminação de valores fundamentais da sustentabilidade no segmento da moda. Para isso, busca compreender, a partir da lente do Design Estratégico, possíveis contribuições de negócios deste segmento projetados com o propósito de auxiliar a transição de uma cultura na qual valores fundamentais são fortemente ligados a consumo para uma sociedade que tenha valores sustentáveis como fundamentais. Assim, questiona-se: **como o Design Estratégico pode contribuir para projeção de modelos de negócio no segmento da moda, na direção do desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Descrever formas de contribuição do Design Estratégico para o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade por meio da projeção de modelos de negócios no segmento de moda.

1.2.1 Objetivos específicos

- Identificar valores fundamentais para construção de uma cultura de sustentabilidade;
- analisar modos de conceber negócios fundamentados em valores da sustentabilidade;
- identificar mecanismos utilizados por negócios sociais na moda para disseminar esses valores por meio de suas relações ecossistêmicas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O debate sobre sustentabilidade se configura como um campo crescente na pesquisa em design. No portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no período de 2000 a 2015, há um representativo crescimento no número de publicações localizadas a partir dos termos “design” e “*sustainability*”. A busca de publicações no portal sem limitação de tipo de material ou idioma, localiza 187 publicações com os termos citados em 2000, número que cresce para 557 em 2005, 1.651 em 2010 e 2.505

em 2015. Esses índices representam a preocupação da comunidade acadêmica de design em relação ao tema (CAPES, 2016).

Para o Design Estratégico, existe interesse em desenvolver pesquisas na área de sustentabilidade, o que fica evidente na colocação de Franzato *et al* (2015, p.173): “o design estratégico enfatiza o estudo das estratégias elaboradas pelo design para orientar a ação projetual e, sobretudo, a ação organizacional em direção à inovação e à sustentabilidade”. Os autores ainda afirmam que o Design Estratégico se volta a projeção “de inovação social e cultural cujo sentido é a articulação harmônica entre os diferentes ecossistemas” (2015, p.176). Uma vez compreendida a necessidade de relação harmônica entre ecossistemas na atividade do design estratégico, a sustentabilidade assume um caráter de premissa no papel do designer.

A partir disso, compreende-se a relevância da prática do design para o desenvolvimento sustentável. Projetar assumindo esta perspectiva como premissa implica desenvolver sistemas produto-serviço que não firam a resiliência dos ecossistemas, e, além disso, contribuir com a criação de uma cultura de sustentabilidade (MANZINI; VEZZOLI, 2005).

A partir da perspectiva de Manzini e Vezzoli (2005 p.45), enquanto a sustentabilidade é um objetivo a ser alcançado, “a sociedade sustentável é uma construção humana”, compreende-se a relevância do papel do designer no sentido de projetar considerando premissas sustentáveis de forma tal que contribua para a construção de uma sociedade sustentável. Os autores (2005) colocam que a maneira mais efetiva pela qual o design pode contribuir para a sustentabilidade é a partir de processos que promovem transformações culturais. Neste sentido, compreende-se a relevância de estudar a contribuição de organizações empresariais que, por meio do design estratégico, contribuem para a transformação cultural no sentido da sustentabilidade.

Inclusive, Manzini (2008) sugere que um caminho para a sustentabilidade seja a partir do substrato das inovações sociais, como forma de contribuição para uma descontinuidade sistêmica no sentido da sustentabilidade. Há também um encorajamento para pesquisas que explorem os sistemas produto-serviço sustentáveis para uma contribuição em maior profundidade na relação do design com a aceitação e satisfação dos usuários, as parcerias e interação com os diversos atores com quem as organizações se relacionam, as mudanças sociotécnicas e as abordagens políticas (VEZZOLI *et al*, 2015).

A perspectiva do design estratégico não se limita ao produto ou serviço, mas se estende a sistemas mais complexos e integrados para resolução de um determinado problema, o que Meroni (2008) chama de sistemas produto-serviço. Ao estudar esses sistemas mais complexos

e integrados, é possível identificar as relações ecossistêmicas que se estabelecem, ou seja, as conexões entre a organização e outros atores, como empresas parceiras, fornecedores, consumidores, recursos naturais, comunidades, entre outros (FRANZATO *et al*, 2015). Aprofundar o estudo dessas relações é compreender conexões nas quais existe compartilhamento de valores – ou na perspectiva da sustentabilidade, valores sustentáveis. Com isso é possível descrever contribuições do Design Estratégico para construção de uma cultura de sustentabilidade a partir das relações ecossistêmicas. Evidenciar essas contribuições é relevante uma vez que permite aos designers acessarem esse conhecimento e partirem dele para novos projetos que tanto repliquem quanto evoluam a partir dele a forma de contribuição para a sustentabilidade.

O momento vivido atualmente pelas sociedades ocidentais é oportuno para transformações culturais e sociais. Na direção do que aponta Touraine (2011), em função da situação de crise decorrente do capitalismo, que sobrepõe a dimensão econômica às questões ecológicas, sociais e humanas, alimentou-se uma lógica de desigualdade social e exploração excessiva de recursos naturais, comprometendo a capacidade da natureza em se restabelecer. A partir disso, fica clara a contribuição de Touraine (2011), quanto à necessidade de contribuir para o desenvolvimento de um novo paradigma em que a dimensão econômica não seja mais o reagente da sociedade, mas que esteja inscrita em uma sociedade que o supere. Para tanto, compreender a relação da sociedade com os valores que fundamentam esse novo paradigma parece relevante, o que inspira movimentos de pesquisa relacionados a compreensão do conceito de ecosofia de Guattari (1990), que explora os três registros ecológicos – a subjetividade humana, as relações sociais e o meio ambiente.

Os esforços para a produção acadêmica relacionada à busca de soluções com propósito sustentável por meio do design e a prospecção de novos estilos de vida são afirmados por Moraes e Krucken (2009) como oportunidades para o designer, o que justifica a relevância de pesquisas nesse sentido. Tais caminhos podem ser relacionados a diferentes segmentos, entre eles o da moda, que carrega consigo expressão de cultura e a complexidade de lidar com o que é individual, como a busca pela identidade (e com isso a subjetividade humana) e também a identificação com o outro (e a subjetividade coletiva).

Um conjunto de práticas alinhadas a esses conceitos vem sendo desenvolvidas no segmento da moda (DE CARLI; VENZON, 2014; DE CARLI, 2013; MOURA; ALMEIDA, 2013; FLETCHER; GROSE, 2011). Existe, na moda contemporânea, um movimento interessado na promoção de soluções no sentido da sustentabilidade, caracterizado por Fletcher

e Grose (2011) como “*slow fashion*”, ou “mentalidade lenta na moda”, que propõe valores mais atemporais para a moda e se relaciona a uma perspectiva de maior consciência e que, como dito por De Carli (2013), criou uma nova lógica de lançamentos sazonais e desaceleração.

Uma evidência da relevância da pesquisa em design para sustentabilidade na área da moda são as seções específicas do tema em eventos de produção científica. Um deles é o Colóquio de Moda, congresso científico na área da moda, que, em 2016, teve sua 12ª edição e tem Sustentabilidade como um dos eixos temáticos (COLÓQUIO DE MODA, 2016). Outro é o Encontro de Sustentabilidade em Projeto (ENSUS), que, na edição de 2016, mantinha Sustentabilidade em Moda também como um dos eixos temáticos (ENSUS, 2016). A partir dessa produção científica, é possível sugerir elementos para novos projetos em moda sustentável, contribuindo com a atividade do design para sustentabilidade.

A projeção de produtos de moda articulada à perspectiva do desenvolvimento de uma cultura sustentável deve levar em consideração valores fundamentais que confrontam a cultura de consumo. Com isso, compreende-se a relevância de estudos a respeito dos valores fundamentais para sustentabilidade e sua relação com o segmento da moda no sentido de contribuir com a produção de conhecimento sobre design para sustentabilidade e as transformações sociais e culturais que daí decorrem.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para atender os objetivos da pesquisa, esta dissertação fundamenta-se, principalmente, na teoria de design para sustentabilidade, sobretudo no sentido da contribuição do design para o desenvolvimento de uma cultura sustentável nas organizações.

Neste capítulo, é apresentada a revisão dos fundamentos teóricos que embasam o projeto. Na primeira seção, estão contemplados os conceitos referentes à cultura contemporânea e à sustentabilidade, no sentido de apresentar o contexto do qual a pesquisa parte. Inicia-se com a apresentação do contexto de transição rumo à cultura de sustentabilidade e as bases do que a pesquisa compreende como sendo essa cultura, e o aprofundamento referente à sustentabilidade no segmento da moda.

Já a segunda seção traz os principais fundamentos de design estratégico que embasam a pesquisa. A discussão traz, principalmente, as relações ecossistêmicas como meio de transformação social e cultural e os negócios sociais como manifestação da sustentabilidade nas organizações, considerando seus modelos de negócio como dispositivos gerados a partir do design estratégico.

2.1 CULTURA CONTEMPORÂNEA E SUSTENTABILIDADE

Em 1987, foi publicado originalmente pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU) o Relatório Brundtland, resultado de um exame sobre questões ambientais críticas e formulação de propostas de como abordá-las, além de considerar possibilidades de contribuição internacional nessa área. O material, que foi traduzido para a língua portuguesa sob o título “Nosso futuro comum” e publicado no Brasil em 1991, compreende a sustentabilidade como a possibilidade de crescimento econômico fundamentado em práticas que conservem e expandam a base de recursos ambientais (CMMAD, 1991).

O relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) (1991) coloca que muitas formas de desenvolvimento degradam o meio ambiente, e essa degradação pode, inclusive, vir a prejudicar o desenvolvimento econômico, uma vez que a lógica de exploração dos recursos naturais leva ao consumo total desses, ou seja, essa é uma perspectiva de crescimento limitada. Manzini e Vezzoli (2005) contribuem com essa análise ao afirmarem que o problema da insustentabilidade do desenvolvimento econômico parte de uma

compreensão por parte da sociedade do crescimento associado a produção e consumo de matérias-primas.

Em 1992, foi realizada no Rio de Janeiro a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento – ECO 92/ RIO 92, também organizada pela ONU. Na ocasião, foi desenvolvida a Agenda 21, um instrumento de planejamento para construção de sociedades sustentáveis em diferentes bases geográficas, que concilia justiça social, proteção ambiental e eficiência econômica.

Embora haja pontos até hoje valiosos nessa perspectiva, esta pesquisa considera que um importante elemento não integra essa visão, o que é necessário para uma compreensão em profundidade da sustentabilidade e do desenvolvimento nesse sentido: o da subjetividade humana. Guattari (1990) considera esse um registro ecológico básico, e traz à dimensão do ser humano uma discussão que para outras fontes é centrada nas sociedades e organizações. Essa é uma importante perspectiva que será abordada ao longo da seção.

Voltando à perspectiva da CMMAD (1991), há a colocação de que a humanidade é capaz de tornar o desenvolvimento sustentável, considerando esse conceito como uma forma de desenvolvimento que garanta o atendimento das necessidades do presente sem o comprometimento da capacidade de as gerações futuras atenderem também as suas. Esse é um ponto pertinente da perspectiva em questão, e que inspira ainda mais a compreensão sobre a relação entre a subjetividade humana e a sustentabilidade.

Seguindo na relação entre humanidade e conceito de sustentabilidade, é relevante também revisar a colocação de Manzini e Vezzoli (2005), segundo a qual a sociedade (tanto a contemporânea quanto as gerações futuras) depende do funcionamento a longo prazo da natureza, que é um intrincado de ecossistemas. A mesma colocação considera como desenvolvimento sustentável o que não fere a resiliência desses ecossistemas, isto é, sua capacidade de manter as próprias características ou não as abandonar de modo irreversível, independentemente da ação que sofra. Os autores (2005) também mencionam o princípio da equidade, no qual todas as gerações têm o mesmo direito de usufruir do mesmo espaço natural, o que explora a dimensão ética do ser humano.

O conceito de desenvolvimento sustentável apresenta limitações impostas pelo estágio atual da tecnologia e da organização social, além dos recursos ambientais disponíveis e da capacidade da natureza em absorver os impactos da atividade humana. No entanto, a tecnologia e a organização social podem ser geridas e aprimoradas para que se estabeleça esta perspectiva de crescimento econômico (CCMAD, 1991). Considerando outra colocação de Manzini e

Vezzoli (2005), conforme a qual é papel do design articular o que é tecnicamente possível ao que é ecologicamente necessário, compreende-se sua possibilidade de contribuição a partir do que tange a tecnologia e organização social em sua atividade.

Manzini e Vezzoli (2005) colocam que o design pode contribuir para a sustentabilidade em quatro níveis de interferência (que serão revisados com maior profundidade na seção 2.2), sendo o quarto nível a proposta de cenários que correspondam ao estilo de vida sustentável. Os autores destacam que esse nível é o que apresenta a perspectiva mais efetiva de contribuição do design para a sustentabilidade, pois se desdobra em mudanças no estilo de vida das pessoas e em suas noções de bem-estar. Essa perspectiva é coerente com a visão desta pesquisa, uma vez que a contribuição no que se refere a estilo de vida e noções de bem-estar irá se relacionar a aspectos da visão de mundo do indivíduo e a princípios éticos e estéticos que transitam na subjetividade humana e em suas relações sociais e ambientais.

Partindo disso, compreende-se a capacidade do design em contribuir para a transformação cultural em direção à sustentabilidade. Quando esta pesquisa se refere ao termo “cultura”, parte da definição de Geertz (2008), na visão weberiana, que corresponde a uma teia de significados tecidas pelo próprio homem e à análise destas teias. Nessa teoria, cultura não é uma ciência experimental em busca de leis, mas uma ciência interpretativa à procura de significados. Essa é uma perspectiva também adotada por Malaguti (2009), em seus estudos sobre cultura de sustentabilidade. Além disso, a pesquisa também admite que cultura é uma dimensão coletiva e interna ou subjetiva, correspondente à visão de Wilber (2005), ou seja, significados e valores que fazem parte da subjetividade em caráter coletivo, o que é compartilhado entre os indivíduos.

Para compreender o conceito de cultura de sustentabilidade a que esta pesquisa se refere, e posteriormente debater a contribuição do design para este paradigma, é relevante revisar o atual contexto da cultura contemporânea e as características relacionadas à transição rumo a uma cultura de sustentabilidade. A subseção a seguir tem o objetivo de apresentar a revisão teórica sobre cultura contemporânea e a transição rumo à cultura de sustentabilidade.

2.1.1 Transição rumo à cultura de sustentabilidade

Um aspecto da cultura contemporânea é a associação da ideia de desenvolvimento a um contexto de padrões elevados de produção e consumo. Manzini e Vezzoli (2005) colocam que a ideia de desenvolvimento da sociedade contemporânea está fortemente relacionada a um

volume cada vez maior de produção e consumo de matérias-primas. Este pensamento deriva da constituição de padrões de produção e da organização da indústria ocidental após a segunda guerra mundial, que resultou em um contexto que Baudrillard (2008) chama de consumo de massa.

Uma perspectiva dominante na cultura de massa é a de que o consumo é um meio de estabelecer relações sociais (FEATHERSTONE, 1995) e também forma de afirmação da identidade e integração a grupos sociais (BAUDRILLARD, 1995). Partindo disso, compreende-se que, numa cultura de consumo globalizada, os padrões de consumo são definidos em nível internacional, contribuindo para a planificação do consumo e o menor espaço para a diversidade local. Para esta pesquisa, esta é a compreensão que se tem de consumo de massa: aquele que reproduz consumo planejado, repetindo padrões internacionais de consumo, com pouco espaço para diversidade e perspectivas locais, no qual há grande perspectiva de alta frequência, pouca reflexão sobre o que se consome e intenção de identificação com padrões, planos ou grupos de referência.

As características da cultura de consumo estão fundamentadas num conjunto de valores que sustenta essa lógica. Para Malaguti (2009), são os valores que suportam a cultura de consumo: consumo num sentido destrutivo em que se compromete toda disponibilidade dos recursos; acúmulo de coleções e experiências superficiais (pouco envolvimento e profundidade de conhecimento em relação ao que se consome); conveniência associada ao uso seguido de descarte; virgindade, novo e eterna juventude; concepção do luxo como ostentação, aparência, exclusividade, ousadia ou transgressão gratuita; criação de ídolos como referenciais de identidade e beleza; e propriedade e posse individual.

Tal perspectiva é coerente com a linha de pensamento de um consumo caracterizado nesta seção como *de massa*: pouca reflexão em relação aos impactos, perspectiva de alta frequência, planificação e experiências superficiais. Por essas características, compreende-se este tipo de consumo como pouco consciente de seu impacto e deslocado de uma perspectiva mais ampla da relação do usuário com os impactos social, ambiental e político que gera.

Como consequências desse formato de consumo, estão a exploração agressiva dos recursos naturais, os hábitos de descarte e, com isso, a geração de lixo em excesso. Botsman e Rogers (2011) contribuem com essa visão ao caracterizarem grande parcela da sociedade contemporânea como viciada em hábitos de descarte e anestesiada às consequências disso, tendo como efeito um histórico de lixo, recursos e impacto no meio ambiente.

No entanto, a partir do que diz Lipovetsky (2007), é possível compreender que também fazem parte do sistema econômico contemporâneo organizações que exploram diferentes formas de consumo que se contraponham à lógica apresentada até então. Segundo o autor (2007), aos poucos se apresenta a sociedade uma nova esfera de questionamentos relacionadas a culpa, consciência social e bem-estar social. Assim, estimula-se uma nova reflexão em relação ao consumo, e com isso alternativas que reduzem o impacto social e ambiental, principalmente no que se refere a desigualdade social e degradação de recursos naturais. Ou seja, estabelecem-se movimentos de consumo mais conscientes dos seus impactos social, ambiental e político.

Junto a esses novos questionamentos em relação ao consumo por parte da sociedade, e lembrando a visão de Manzini e Vezzoli (2005), de que um sistema sem sustentabilidade compromete o desenvolvimento em longo prazo, pois finda o que o sustenta, percebe-se um contexto fértil para composição de novas alternativas. Neste ponto, torna-se relevante apresentar a perspectiva teórica a respeito da situação de crise que se estabelece na sociedade contemporânea e a possibilidade de transformações sociais neste contexto.

Além do nível intenso de consumo, globalização e proliferação de tecnologias, dois outros elementos importantes compõem a sociedade contemporânea: as crises econômicas e as transformações sociais (TOURAINÉ, 2011). A crise, no entanto, não se restringe à esfera econômica, mas abrange todo

processo de transformação da cultura e de seus valores, marcados por um interesse mais limitado pelo trabalho, pelo desejo resoluto, sobretudo entre os jovens, de viver experiências pessoais antes de participar das tarefas coletivas geralmente despersonalizadas, e a difusão de novos modos de comunicação na era digital (TOURAINÉ, 2011 p. 49).

A CMMAD (1991) também coloca que as crises globais de desenvolvimento, energéticas e ambientais não são isoladas, e sim articuladas em sua complexidade. Segundo Touraine (2011), a partir das transformações sociais, a sociedade contemporânea não deverá mais ser dependente da economia, mas deverá a economia ser inscrita numa sociedade que a supera. Nesse novo contexto, portanto, a economia não poderia mais ser compreendida como a principal dimensão norteadora de todas as ações na cultura contemporânea, mantendo as outras dimensões como inferiores e ajustando-se à configuração resultante; no novo sistema sugerido a dimensão econômica é levada em conta tal qual as dimensões humana, social e ambiental, sugerindo a possibilidade de construção de uma cultura de sustentabilidade.

Refletindo a respeito da construção desse novo tempo, em que estas diferentes dimensões são de fato integradas e consideradas em equilíbrio, parece interessante resgatar uma

colocação de Touraine (2011), já mencionada anteriormente, de que uma cultura de sustentabilidade não seria possível sem a ação volitiva e que, para isso, os esforços não devem ir em direção à reprodução de modelos passados, mas sim buscar a criação de um novo mundo. Essa colocação dialoga com as perspectivas de autores como Guattari (1990) e Wilber (2005), que indicam a necessidade de consciência por parte de um indivíduo e elemento de sua subjetividade para gerar transformação. O fator da ação volitiva é correspondente à visão de Manzini e Vezzoli (2005), segundo a qual o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade deve ser uma transição por escolha, ou seja, não imposta por catástrofes naturais ou disposições legais, sendo esse não um único caminho possível, mas uma cultura gerada de maneira volitiva pela sociedade.

O caráter volitivo e sua relação com a subjetividade humana são elementos importantes para a compreensão da cultura de sustentabilidade que serão discutidos com mais profundidade na próxima seção. Neste ponto, em específico, esta pesquisa se ocupa do debate sobre a transição de uma cultura de consumo para uma cultura de sustentabilidade, que, como colocam Manzini e Vezzoli (2005), é difícil prever como irá acontecer, mas que certamente demandará um processo de descontinuidade que afetará todo o processo sociotécnico de produção e consumo. Manzini (2008) aprofundou sua teoria nessas descontinuidades e as compreende como descontinuidade sistêmica, que, de uma forma geral, seria uma longa fase de transição já instalada na sociedade, que se desdobrará de diferentes maneiras. Uma das faces dessa descontinuidade é a física, ou de materiais, que pode ser interpretada como o abandono do uso de alguns materiais na criação e desenvolvimento de artefatos (tal qual um produto muito poluente, ou então algum cuja extração da natureza gere muito impacto sobre o ecossistema, como ocorre com minérios ameaçados de extinção ou com materiais não biodegradáveis, e assim por diante).

Outra face da descontinuidade sistêmica seria econômica e institucional, concernente à relação entre os diferentes atores desse sistema. Neste ponto, a descontinuidade pode referir-se a modelos de produção que reproduzem a lógica do esmagamento de custos já conhecida, dando espaço à construção de novas maneiras de se relacionar, como redes de valor mais estruturadas (colaboração) e criação de novas maneiras de trabalho interinstitucionais. Ainda pode ser citada a face estética, ética e cultural da descontinuidade sistêmica, que se refere aos critérios de valor e juízos de qualidade, que legitimam o sistema socialmente. A esses fatores podem se relacionar diferentes aspectos da natureza humana que viabilizarão tais mudanças. Um sistema que opera utilizando materiais altamente danosos ao meio ambiente e pautado sobre uma política de

exploração de mão de obra em algum país fora do alcance dos olhos dos usuários será descontinuado quando esses mesmos usuários se recusarem a ser parte do sistema por não identificação com os valores praticados, estimulando outras vias correspondentes a sua consciência; com isso, os padrões culturais em transformação sustentam a criação de novas políticas, mais adequadas à estética contemporânea.

Uma vez compreendidos importantes aspectos do contexto de crise que inspira a transformação no sentido da sustentabilidade, torna-se relevante também compreender com mais profundidade no que consiste a cultura de sustentabilidade para esta pesquisa. A próxima seção é dedicada a um debate referente a essa cultura, seus valores fundamentais e sua relação com a dimensão política, dos sistemas e do indivíduo.

2.1.2 Cultura de sustentabilidade

Para compreender a visão desta pesquisa sobre a constituição de uma cultura de sustentabilidade, é relevante apresentar, primeiramente, a teoria de Guattari (1990) referente às três ecologias. Tal teoria contribui para a reflexão sobre a transformação no sentido da sustentabilidade apresentando, primeiramente, o conceito de ecosofia como perspectiva ético-política para transformação. Para o autor (1990),

As formações políticas e as instâncias executivas parecem totalmente incapazes de apreender essa problemática no conjunto e suas implicações. Apesar de estarem começando a tomar uma consciência parcial dos perigos mais evidentes que ameaçam o meio ambiente natural de nossas sociedades, eles geralmente se contentam em abordar o campo dos danos industriais e, ainda assim, unicamente numa perspectiva tecnocrática, ao passo que só uma articulação ético-política – a que chamo *ecosofia* – entre os três registros ecológicos (o do meio ambiente, o das relações sociais e o da subjetividade humana) é que poderia esclarecer convenientemente tais questões. (GUATTARI, 1990, p.8)

Um ponto relevante dessa teoria é a reafirmação de que os problemas do mundo não são gerados pelo mundo, mas sim pelo ser humano, e por isso este mesmo ser humano é apontado como responsável pelas transformações necessárias para compensação dos problemas gerados. Sua perspectiva aborda a subjetividade humana como um registro ecológico, ponto que esta pesquisa considera de grande relevância para a transformação no sentido da sustentabilidade.

Outro ponto relevante da referida teoria é a evolução da perspectiva de sustentabilidade. Na visão apresentada pela CMMAD (1991), havia uma compreensão da articulação das demandas ambientais e sociais, ou seja, essa perspectiva compreendia que problemas sociais e

ambientais estavam articulados e que, se houvesse uma classificação única desse problema como um deles, ele acabaria por desenvolver o outro como consequência. Por sua vez, o conceito trazido pelas três ecologias, além de reforçar a ligação entre as diferentes dimensões, integra a subjetividade humana de forma tal que não se possa separar das demandas sociais e ambientais para compreensão do tema em sua complexidade. Na visão anterior, as dimensões se relacionam, mas, de acordo com a teoria de Guattari (1990), as dimensões são transversais e concomitantes – cada uma com suas particularidades e diferentes práticas, embora uma não exista sem a outra, pois são diferentes níveis de uma mesma coisa. Essa relação entre os registros ecológicos são, para Guattari (1990 p. 55), “da subjetividade em estado nascente, do *socius* em estado mutante, do meio ambiente no ponto em que pode ser reinventado, que estará em jogo a saída das crises maiores de nossa época”.

A indicação da subjetividade humana como um registro ecológico é uma evolução no debate sobre sustentabilidade. Sendo o ser humano o responsável pela construção de uma cultura sustentável, a articulação da sua subjetividade aos demais registros ecológicos é transformar não só o mundo, mas também a si mesmo. Assim, o que se tem é uma transformação não somente da ação do homem, mas também de sua visão de mundo, e sua ação não é mais aquela por uma questão de “ser a maneira certa”, mas sim de “ser a sua maneira”.

Guattari (1990, p. 32) enfoca a “reprodução de modelos patogênicos que (...) entavam toda liberdade de expressão e de inovação”, no que se refere a ecologia social e ecologia da subjetividade humana no trabalho. Na ocasião, seu texto aborda a postura de partidos e sindicatos, embora não seja a isso que a reflexão a respeito da colocação se refira, e sim à postura do ser humano. Se a reprodução de modelos patogênicos entrava a liberdade de expressão e de inovação, pode ser dito que a criação de novos modelos é capaz de dar vez à liberdade de expressão e de inovação. Sendo que a colocação se refere aos registros da ecologia social e da subjetividade humana, essa liberdade e inovação que vem desses novos modelos está nos estados nascente e mutante do ser humano.

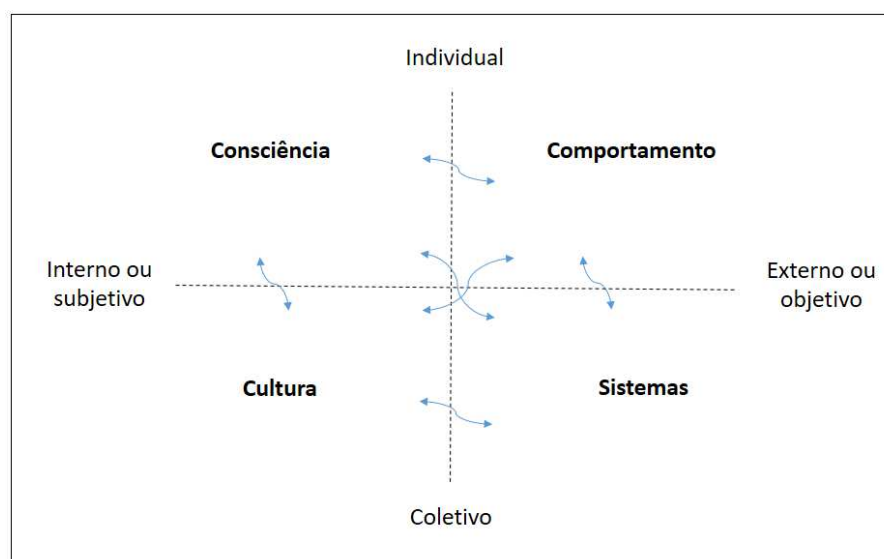
A partir disso, pode-se afirmar que um importante passo em direção à transformação no sentido da sustentabilidade relaciona-se à reflexão singular do indivíduo num nível tão profundo quanto sua subjetividade. Mais do que um comportamento estimulado em função de padrões esperados ou por reprodução, o elemento a que aqui se dá luz é a manifestação genuína, constituindo nessa atitude um valor dessa cultura.

Nesse momento, parece interessante apresentar o pensamento da integralidade de Wilber (2005), que propõe um olhar com grande profundidade a um determinado fenômeno e

desdobramentos em aspectos individuais e coletivos, tanto internos quanto externos aos indivíduos que compõe um sistema. Não é objetivo desta pesquisa discutir largamente esta teoria, embora ela contribua para a compreensão da relação da subjetividade humana (não apenas dela, mas também dos outros registros ecológicos, ainda que, neste momento, evidenciando o primeiro) com construção de uma cultura de sustentabilidade. Esta revisão é importante para compreensão da relação dessa cultura com a dimensão subjetiva do indivíduo e com seu papel político sob os sistemas.

Wilber (2005) apresenta o mapa integral ou compreensivo, que reúne elementos de dimensões tanto individuais quanto coletivas do ser humano, sendo elas internas e/ou externas. Este instrumento é representado como um mapa de polaridades, a partir dos eixos individual-coletivo e interno-externo (ou subjetivo-objetivo). Em cada quadrante formado por esta polaridade, existe uma dimensão específica para a qual o olhar deve se destinar, conforme representado na figura 1.

Figura 1 – Mapa integral ou compreensivo.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Wilber (2005, p. 26)

O quadrante superior esquerdo se ocupa da consciência, que é a dimensão individual e interna ou subjetiva; é o quadrante que corresponde a diferentes aspectos internos do ser humano, como seus princípios, valores e a maneira de ver o mundo, o autoconhecimento e os significados, configurando-se como o conjunto de elementos de maior singularidade. O quadrante superior direito enfoca o comportamento, que é a dimensão individual e externa ou objetiva; embora ainda seja específico para cada ser humano, como a consciência, ele se refere

àquilo que é demonstrado ou verbalizado, ou seja, a maneira de agir para si e para outros seres ou coisas.

Já os quadrantes inferiores dão conta da dimensão coletiva, dos grupos de indivíduos, e não mais do ser humano de uma forma individual. No lado esquerdo, está o quadrante dedicado à cultura, que é a dimensão coletiva e interna ou subjetiva; nesse ponto, é dada luz às questões voltadas aos valores e significados que são compartilhados entre os indivíduos, a disseminação social dos princípios e da maneira de ver a vida. Por fim, o quadrante inferior direito dá conta dos sistemas, que é a dimensão coletiva e externa ou objetiva; aqui, o foco está nas organizações sociais que se estabelecem entre os indivíduos, as leis e as normas que regem as sociedades.

Do ponto de vista de Wilber (2005), a compreensão de um determinado fenômeno em profundidade se dá por meio da visão integral, que passa pelas diferentes dimensões exploradas no mapa. Da mesma forma, para que uma transformação aconteça, resgatando o pensamento anteriormente apresentado, a respeito do contexto de transição, deve haver uma reflexão também sobre as quatro dimensões. Ou seja, considerando-se a transformação no sentido da sustentabilidade, não se pode imaginar que assumir um determinado conjunto de leis e normas seria suficiente. A instituição desse conjunto de leis e normas seria algo do quadrante de sistemas, que definiria uma certa postura coletiva e externa, e que tem, de fato, potencial para geração de algum resultado.

Contudo, essa ação tem apenas reflexo sobre a dimensão objetiva dos indivíduos, e pode estimular alguns comportamentos, embora não tenha poder de alterá-los na proporção individual (pode definir o comportamento quando em comunidade, mas, na esfera individual, o sistema não é suficiente), e muito menos na dimensão subjetiva dos indivíduos, que passam a obedecer a essas leis por uma questão sistemática, e não por compreender os princípios ou o valor das ações relacionadas.

Para que o problema relatado seja minimizado e a cultura se constitua como esta dimensão intersubjetiva, que compartilha valores fundamentais da sustentabilidade entre os indivíduos, compreende-se a necessidade de um olhar mais completo, que dê conta do circuito integral, ou seja, que transite pelos quatro quadrantes: exercer a consciência, transcender essa consciência para o coletivo e formar novas culturas, estimular comportamentos individuais e provocar alterações nos sistemas. Para isso, compreender o princípio das três ecologias de Guattari (1990) parece fundamental, já que parte da subjetividade humana do indivíduo evolui para as relações sociais e vai até as relações com o ambiente.

Com isso, compreendendo o quão fundamental é a discussão das questões da subjetividade humana, seja na instância individual da consciência ou coletiva da cultura, esta pesquisa dá mais espaço à discussão de elementos relacionados a estes quadrantes e como se relacionam com os sistemas projetados. Uma vez compreendido que a cultura tem efeito sobre os sistemas e que, portanto, a cultura de sustentabilidade terá impacto sobre a criação e recriação dos sistemas, esta pesquisa entende como um valor da cultura sustentável a consciência sobre o papel político dos efeitos gerados por sua visão no mundo e sua ação nele.

Ou seja, mesmo que se compreenda que a cultura afeta os sistemas, não se pode estabelecer uma relação automática, ou numa lógica matemática direta. Na medida em que os valores se tornam aos poucos mais consolidados para os indivíduos, também se fortalece a cultura, e, com isso, os sistemas também tendem a recriar-se, tomando formas mais apropriadas ao novo contexto cultural. Neste ponto, parece relevante comentar outro elemento da teoria da integralidade de Wilber (2005).

Ao analisar o mapa integral ou compreensivo, não se tem a pretensão de indicar alguma relação dicotômica de afirmação-negação para os quadrantes (ou seja, no que se refere a sustentabilidade, o indivíduo “ter” ou “não ter” consciência de valores sustentáveis fundamentais, ou então o mesmo “ter” ou “não ter” determinado conjunto de comportamentos). Por isso, Wilber (2005) coloca que em cada quadrante existem níveis, que são estágios de desenvolvimento para cada um deles, isto é, níveis de consciência, cultura, comportamento e sistemas – o indivíduo pode ter despertado sua consciência e iniciar com alguns questionamentos e depois evoluir seu estado consciente, bem como elementos culturais podem iniciar não tão evidentes, e se desenvolverem na medida em que os valores vão sendo compreendidos com o passar do tempo.

Para esta pesquisa, é importante pontuar que o interesse nestes níveis não é quantitativo (isto é, quantos seriam os níveis de cultura para se estabelecer a sustentabilidade). Pretende-se considerar sua existência para chamar atenção ao fenômeno autopoiético que aqui existe. Ou seja, não interessa a esta pesquisa debater quantos seriam os níveis de consciência e cultura, mas sim compreender que, em função de variáveis diversas, o nível de consciência e cultural pode se alterar e que, com isso, alteram-se comportamentos e a maneira como isso afeta o sistema, que por sua vez também sofre transformações constantes e promove novos movimentos de consciência e cultura.

Retomando a discussão a respeito de transição para uma cultura de sustentabilidade a fim de buscar a origem de suas características, é importante compreender a lógica dos níveis,

pois é a partir da evolução deles que poderá se estabelecer a descontinuidade sistêmica. Por exemplo, o uso de um determinado material pode ser considerado sustentável em um determinado momento (como o reúso de um objeto fabricado de maneira agressiva ao meio ambiente ao invés de seu descarte, a exemplo dos objetos de couro) isso seria compreensível em determinado nível de em um sistema rumo à sustentabilidade, mas não mais se em outro, mais avançado, que já não admite a produção agressiva que esse objeto causa ao meio ambiente já em sua produção original – neste nível, mesmo a produção original desse objeto já seria descontinuada, portanto seu reúso já não faria parte do ecossistema.

Ao evoluir seus estudos, Manzini (2008), além de reafirmar a necessidade de descontinuidades sistêmicas para sustentabilidade, ainda coloca que ela se gera a partir de descontinuidades locais, que é outro ponto importante a considerar-se no debate sobre este termo. O termo *local* é de importante observação, pois a partir dele se pode compreender que o caminho para a sustentabilidade valoriza aspectos singulares dos contextos e que as alterações propostas aos sistemas são aquelas mais adequadas a um desenvolvimento sustentável apropriado ao contexto, e não a planificação de um ideal a ser seguido. Isso estimula a projeção de novos modelos, que terão ponto de partida nas alternativas locais e que, em lugar de dar espaço à reprodução de modelos, fazem com que a criação e a recriação ganhem espaço e protagonizem os processos de descontinuidade.

Esta transição voluntária em direção a uma nova perspectiva de mundo somente terá espaço se um grande número de pessoas reconhecer nela a oportunidade de melhorar seu grau de bem-estar. Nesse contexto, cabe colocar que esta pesquisa considera bem-estar uma relação mais profunda e consciente em relação àquilo que se consome; neste ponto, o consumo não é isolado como uma atividade de compra, mas sim uma manifestação daqueles valores que o ser humano tem em si e como os manifesta em suas relações sociais e com o meio ambiente. A maneira como esta pesquisa compreende bem-estar é diferente da reunião de bens materiais para aumentar um grau de conforto para o corpo enquanto a mente inquieta planeja novo consumo; refere-se ao fato de que a atitude deste consumo deve ser compatível com uma relação saudável com os três níveis de registros ecológicos e contribuir para a transformação do sistema no mesmo sentido para o qual aponta sua consciência. Para esta pesquisa, a relação de maior profundidade e consciência com o que se consome é um valor fundamental para uma cultura sustentável.

Outros valores fundamentais de uma cultura de sustentabilidade resultam da pesquisa de Malaguti (2009). Estes valores estão relacionados aos elementos dessa cultura já

mencionados e se referem a uma perspectiva de consumo em maior profundidade e com maior consciência em relação ao seu impacto. O primeiro listado pela autora (2009) é o consumo com cuidado e conservação, numa lógica que esta pesquisa compreende como um esforço para prolongar a vida útil daquilo que se consome.

O consumo com cuidado e a conservação são importantes, pois desfazem o descarte óbvio de um produto após o uso, uma vez que não têm caráter destrutivo. Essa forma de consumir permite diversos caminhos a um produto após o uso, como a revenda, a doação, a troca, a reutilização, a reciclagem e assim por diante. Com isso, passa-se a se identificar outro valor fundamental da sustentabilidade sugerido por Malaguti (2009), que é a história, a memória, as experiências e marcas acumuladas com o tempo. As marcas do tempo em um produto são a evidência de sua trajetória, de sua história, daquilo que o diferencia de todos os outros que também existem, e dá espaço a novos efeitos de sentido para o indivíduo e uma perspectiva de maior profundidade.

A perspectiva de maior profundidade inspira um novo valor para sustentabilidade, como dito por Malaguti (2009). A profundidade não se refere somente à relação com o produto, mas é ampliada com todos os sentidos, experiências, inclusive novos usos para os objetos. A relação entre um usuário e aquilo que usa transcende o atendimento de uma necessidade ou de um desejo, mas a profundidade da experiência é tamanha que exerce também um papel político, sendo o consumo um incentivo na direção daquilo em que acredita.

Nesse ponto, é relevante citar a compreensão de luxo na cultura sustentável, que, para Malaguti (2009), deixa de representar ostentação e aparência e passa a ser definido como uma “atitude comprometida com uma causa, coragem para rupturas e qualidade de vida” (p. 34). Para esta pesquisa, um dos valores fundamentais da sustentabilidade está na noção de luxo, que se constitui na atitude do usuário em contribuir com algo em que acredita; da mesma forma que o indivíduo está acessando luxo quando opta pelo uso de algo que representa aquilo em que acredita, um produto de luxo criado por uma organização é aquele capaz de atender a essa premissa.

É interessante observar como esses valores, que integram a subjetividade humana, determinam comportamentos na relação do indivíduo com os meios social e ambiental, alinhados à visão de Guattari (1990). O respeito e a valorização da diversidade, considerando um amplo conceito de beleza, que é um valor sustentável indicado por Malaguti (2009), relaciona-se ao que o indivíduo compreende como beleza. Ou seja, embora diversificar o

conceito de beleza esteja na perspectiva da sustentabilidade, a validação deste valor irá se relacionar à visão do indivíduo.

Os outros níveis dos registros ecológicos de Guattari (1990), que dizem respeito às relações sociais do indivíduo com o meio ambiente, também ficam evidentes quando se reflete sobre valores da sustentabilidade como a compreensão da conveniência que se relaciona a sobrevivência, manutenção e equilíbrio, como coloca Malaguti (2009), e não mais a ideia de conveniência relacionada ao hábito de descarte, de desfazer-se de algo após o uso. É uma relação evidente, sobretudo com o registro das relações sociais, também a ideia da valorização do bem comum, daquilo que é compartilhado e coletivo: as relações sociais ampliam a potencial experiência ampliada e da história que estes bens carregam.

Com isso, foram revisados os valores fundamentais de uma cultura de sustentabilidade considerados por esta pesquisa. A figura 2 traz uma síntese dos valores explanados ao longo desta seção, que integram essa visão.

Figura 2 – Valores fundamentais de uma cultura sustentável.

Autoconsciência e relação profunda com os impactos que gera	Visão de luxo como atitude comprometida com uma causa, coragem para rupturas e qualidade de vida
Valorização da história, da velhice e das marcas acumuladas com o tempo	Conceito de beleza amplo, que valoriza e respeita a diversidade
Compreensão do papel político do consumo e seu impacto no mundo	Visão de conveniência como sobrevivência, manutenção e equilíbrio
Experiências ampliadas com novos sentidos e novos usos para objetos	Noção de bem-estar articulada à maior consciência com o que se usa e o impacto que gera
Consciência da necessidade de alteração constante de suas noções básicas	Consumo com cuidado e conservação
(...)	Valorização do bem comum, do coletivo e do comunitário

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Cada elemento representado na figura 2 é, nesta pesquisa, compreendido como um valor fundamental da cultura de sustentabilidade. Contudo, deve-se chamar atenção que esta pesquisa não está sugerindo este conjunto de valores como metas de uma cultura sustentável, ou alguma espécie de placar no qual se monitora qual valor seria assumido pela cultura contemporânea, como se fosse possível, de uma hora para outra, “ter-se um valor” ou “não se ter”, assim como um botão que simplesmente liga ou desliga algo.

Não se pretende sugerir uma relação dicotômica para tais elementos, algo como “se este valor faz parte da cultura, é sustentável, mas, se o valor não faz parte, não é”, pois seria incoerente pensar numa cultura que se estabeleça dessa maneira. A maneira de expressá-los na imagem pode dar a impressão de serem como metas, ou ideias de uma cultura sustentável, no entanto não é essa a intenção, mas sim a síntese de diversos aspectos que ajudam a compreender a matriz de valores de uma cultura de sustentabilidade. É importante considerar que outros valores, inclusive, também podem integrar o fundamento de uma cultura para a sustentabilidade, bem como para cada um deles não se pode assumir que o indivíduo tem consciência do valor numa perspectiva de “sim” ou “não”.

Wilber (2005) contribui para a compreensão da relação individual com os valores sustentáveis a partir dos níveis na integralidade. Considerando que, na subjetividade humana, não há espaço para a relação dicotômica comentada anteriormente, os níveis da integralidade ajudam a compor uma complexidade na qual o indivíduo reconhece, em sua subjetividade, os diferentes valores, ligados tanto a uma cultura de sustentabilidade quanto a outras, mas, além disso, tem condições de validá-las em sua consciência para então formar sua visão de mundo.

Como um ser de cultura, o ser humano tem em seu hábito, muitas vezes, valores que divergem da perspectiva apresentada, incoerentes com os fundamentos da sustentabilidade; não obstante, na medida em que é sensibilizado por estes valores, existem inúmeras maneiras de este indivíduo passar a encará-los e lidar com eles. O indivíduo pode, mesmo consciente de um valor sustentável, manter uma postura predominantemente insustentável, assim como pode também utilizar uma postura coerente aos valores sustentáveis em alguns momentos e em outros se portar às avessas. O indivíduo também pode passar a legitimar alguns valores como mais adequados a sua visão de bem-estar em determinado contexto temporal e oscilar entre as diferentes maneiras de lidar com os valores ao longo do tempo.

O que, de fato, é importante considerar neste ponto é que esta pesquisa compreende como próprio da natureza humana o trânsito entre diferentes níveis de conhecimento e legitimação destes e de outros valores; contudo, sua expressão tem grande valor para compreender uma base de valores fundamentais para a sustentabilidade. Não há sugestão de que as culturas todas se embasem neste conjunto de valores e que se erradicarão todos os outros para que se possa dizer que uma cultura de sustentabilidade está disseminada, mas há uma compreensão da necessidade de uma jornada para desenvolver níveis de consciência e cultura para que a cultura possa se estabelecer.

Sobre a leitura dos valores fundamentais para uma cultura de sustentabilidade, Malaguti (2009) também cita como possibilidades de estudo a identificação das atividades, atores participantes e objetos associados, características e tipo de contribuição de cada uma na construção de uma cultura de sustentabilidade. Ou seja, a maneira de desdobrá-los e debate-los irá alterar de acordo com o contexto e a área de aplicação – o que, inclusive, dialoga com a colocação de Manzini (2008) sobre a perspectiva local para a descontinuidade sistêmica. Assim, cada segmento tem um diferente potencial de aplicação, e também formas de disseminação destes valores. Sendo o foco desta pesquisa a disseminação dos valores fundamentais da sustentabilidade no segmento da moda, neste ponto parece relevante explorar de que maneira tais valores se desdobram no segmento específico, tema do qual se ocupa a seguinte subseção.

2.1.3 Sustentabilidade na moda

Num sentido amplo, o segmento da moda é historicamente criticado em função da insustentabilidade em diversos pontos do seu processo de produção e consumo (FLETCHER; GROSE, 2011). Essas críticas se estendem por todo segmento de moda, que, para esta pesquisa, como já mencionado, consiste no sistema de produção e consumo de moda, o que envolve procedimentos relacionados a diversos setores econômicos, desde a agricultura até o varejo, que compõe este segmento como um todo. Por exemplo, algumas delas são voltadas ao cultivo de algodão e aos processos químicos que fazem uso de produtos químicos danosos ao meio ambiente e aos agricultores, às más condições de trabalho na cadeia têxtil e ao incentivo ao descarte de produtos antes do término de vida útil (FLETCHER; GROSE, 2011; SCHULTE *et al*, 2014).

Essas críticas se estendem, em linhas gerais, aos diversos pontos do segmento, por isso uma reflexão sobre o funcionamento de toda sistemática tem validade. Além disso, levando em conta as teorias discutidas na seção anterior, pontua-se a relevância de discutir os valores fundamentais para cultura de sustentabilidade e seus significados, seu desdobramento nas relações sociais e com o meio ambiente e a implicação disso na criação de políticas nas organizações de moda.

É interessante observar que questões sociais são frequentemente mencionadas ao discutir sustentabilidade na moda. Compreende-se a valorização dessa dimensão em função de algumas práticas no segmento relacionadas a essas questões. Assim como colocam Fletcher e Grose (2011), embora a industrialização do segmento têxtil tenha contribuído no passado para

o desenvolvimento da economia norte-americana, o cenário atual nesse sentido é problemático. Como efeito da pressão por custos cada vez menores, muitas marcas e grandes varejistas trabalham com produção em países sem legislação trabalhista eficiente, e com esta terceirização se eximem da responsabilidade direta sobre as responsabilidades em relação à produção. Nesse contexto, muitas vezes os sistemas produtivos exploram mão de obra a partir de, por exemplo, contratação de trabalhadoras jovens oriundas da zona rural, que não conhecem seus direitos trabalhistas, pagamento de horas extras não remuneradas, más condições de trabalho e até mesmo mão de obra infantil e semiescrava (FLETCHER; GROSE, 2011; SCHULTE *et al*, 2014).

Para Fletcher e Grose (2011), o atual sistema de produção e consumo de moda baseia-se na agilidade, na produção em massa de roupas homogêneas e baratas. É uma dinâmica da rapidez estimulada pela lógica mercadológica do lançamento de novas coleções com períodos de intervalo curtos e rápida obsolescência, e, como Pinto e Souza² (2015) colocam, sendo a maior parte destas coleções conceitualmente distantes, o que reduz ainda a possibilidade de adaptações e de reutilização de peça, o que a torna rapidamente “fora de moda”. Essa lógica exige um desempenho cada vez mais rápido de todos os atores da cadeia de produção (quem projeta, quem fornece materiais, quem produz, quem transporta, e assim por diante) para tornar o ciclo do projeto até o varejo o mais rápido possível. Este processo baseado na rapidez se desdobra num esmagamento de preços cuja orientação é a redução ao máximo, alimentando uma cadeia competitiva negativa entre pares. Essa lógica altamente competitiva alimenta a adoção de práticas além dos limites toleráveis no que diz respeito ao impacto às pessoas e aos recursos naturais, ferindo a resiliência dos sistemas. É uma dinâmica de rapidez chamada de *fast fashion*, “moda rápida”, em livre tradução, ou mentalidade rápida na moda (FLETCHER; GROSE, 2011; PINTO; SOUZA, 2015). Nesta pesquisa, será adotada a nomenclatura “mentalidade rápida” como referência ao paradigma acelerado na moda.

É interessante pontuar a visão de Santos (2009) a respeito da alta velocidade no sistema produtivo. Para ele, a pressa para se disponibilizar um determinado produto pode demandar fluxos produtivos menos sustentáveis. Assim, quanto maior for a exigência de prazos reduzidos, maior a probabilidade de impactos negativos na indústria. Partindo disso, compreende-se que, no sistema de moda, a pressão por alta velocidade em função de uma lógica de constantes mudanças nas coleções de produtos se desdobra em práticas insustentáveis, e, para que este

² A autora Souza, que acompanha Pinto nesta publicação de 2015, é a mesma autora citada como Malaguti (2009). A autora assina como “Souza” em lugar de “Malaguti” nas publicações mais recentes.

sistema se encaminhe para a sustentabilidade, é necessário respeitar os tempos certos em cada fase do sistema de produção e consumo.

Os esforços no segmento de moda para o desenvolvimento de soluções sustentáveis ocorrem em diversos sentidos. Como colocam Fletcher e Grose (2011), existe um crescente interesse no uso de materiais provenientes de fontes renováveis, como uso de fibras têxteis de rápida renovação; materiais com nível reduzido de insumos como água, energia e substâncias químicas; cultivo de fibras orgânicas (que não fazem uso de produtos tóxicos) provenientes de agricultura com condições dignas de trabalho aos produtores; materiais produzidos com menos desperdício; e maior interesse por fibras biodegradáveis e recicláveis.

As autoras (2011) também colocam soluções sustentáveis no que tange aos processos de projeto na moda, que relacionam maior diversidade de contribuições para a construção de uma cultura de sustentabilidade, como projeção de roupas cujos tecidos e costuras facilitem consertos, que sejam adaptáveis no sentido de sazonalidade (duram mais o que uma estação) e modularidade (produtos modulares que se combinam e formam diferentes roupas e acessórios), peças cujo corte respeita as formas dos tecidos ou peças originais (no caso de reciclagem) e geram menos resíduos e roupas projetadas para exigir menos lavagem. Pinto e Souza (2015) também falam sobre a customização e o *Do it yourself*, ou “faça você mesmo”, que consistem em ações por parte do usuário no sentido de prolongar a vida útil das peças a partir de diferenciação.

No entanto, sustentabilidade na moda é uma discussão que vai além do projeto de roupas, calçados e acessórios com menor impacto social. Fletcher e Grose (2011) comentam a possibilidade de projetos de moda provocarem uma profunda reflexão em relação a decisões ao longo do processo de produção e consumo. Este pensamento está alinhado à visão de Manzini e Vezzoli (2005) na qual a contribuição mais efetiva do design no sentido da sustentabilidade é a proposta de novos cenários que correspondam a um estilo de vida sustentável. Assim, percebe-se o potencial para criação de soluções que efetivamente mudem estilos de vida e com isso hábitos de produção e consumo para reduzir ou eliminar o impacto do ser humano sobre a capacidade de resiliência dos sistemas – perspectiva também assumida por outros pesquisadores na área de sustentabilidade na moda, como Morais (2010).

A partir destas colocações, percebe-se a importância da consciência e do comportamento do usuário para as transformações em diversos pontos do segmento de moda. Como Fletcher e Grose (2011) comentam, a relação do usuário com o produto de moda varia entre a construção de sua identidade, sua singularidade e, com isso, uma dimensão interna e

individual, até se tornar externa na identificação com grupos, num comportamento que torne possível às outras pessoas identificarem aquele usuário com determinada característica a partir do produto de moda que escolhe.

Estando sensível aos valores fundamentais da sustentabilidade, a consciência deste usuário terá efeito sobre a escolha de produtos que sejam mais adequados à sua visão de mundo (relação com sua subjetividade) e que melhor a expressem e condigam com seu ideal de bem-estar (relação com meios social e ambiental). Essas escolhas do usuário indicam às organizações a necessidade de desenvolverem políticas adequadas, razão pela qual a figura daquele que usa é um importante elemento para a transformação desses sistemas.

Não obstante, gerar essa consciência é um desafio. Além da trajetória individual de cada usuário no sentido da conscientização em relação a esses valores de todas as formas possíveis, existe uma importante contribuição que se origina no próprio segmento de moda, que são os negócios cujos modelos já foram projetados sob a matriz de uma mentalidade lenta na moda. O designer³ que projeta uma organização também desenvolve suas políticas com base em fatores de sua subjetividade, como valores éticos e estéticos. Uma organização projetada a partir de valores sustentáveis tem o potencial de disseminar estes valores em função do conjunto de práticas que desenvolve entre usuários, e com isso estimular um ciclo entre as pessoas e os sistemas que dialoga bem com a perspectiva da integralidade apresentada na seção anterior.

Assim, a moda demonstra sua capacidade enquanto agente de transformação da maneira de pensar no sentido da sustentabilidade. A moda estimula efemeridade, significação de objetos e agilidade no sentido de novidade, que estimulam um sentimento de atualização social do indivíduo (ALMEIDA; MOURA, 2011). Pela amplitude do sistema de produção e consumo na moda, os princípios sustentáveis são percebidos em diferentes pontos, ora no agricultor (com uso de algodão orgânico, por exemplo), ora no usuário (ao valorizar características social e ecologicamente eficientes). Esses são estímulos que aos poucos afetam a postura das empresas e que sinalizam atenção para esse tipo de atitude.

Ao refletir a respeito da contribuição do sistema de moda para uma cultura de sustentabilidade, De Carli (2010 p.40) comenta a “moda da ética anunciada”, que representa a fase de transição para a sustentabilidade e a redução nas noções de velocidade. Estão sendo

³ Neste sentido, entende-se designer como aquele que projeta, e não alguém que necessariamente tenha esta ou aquela formação. A compreensão da nomeação do designer como quem projeta é correspondente à visão de Manzini (2015), segundo a qual, na sociedade contemporânea, todos podem projetar, visão trabalhada pelo autor desde o conceito “‘ipso facto’ design” (MANZINI, 2003 p. 231), em que as pessoas que projetam não são designers por formação, e por isso muitas vezes não têm grande compreensão sobre o planejamento e o processo de projeto que está realizando.

mapeados e constatados fatos recorrentes e mudanças no cenário da moda, formalizando estudos que apontam novos valores para a moda atual e que sejam percebidos pelos usuários desse sistema. Partindo disso, pode-se compreender que esses novos valores venham a estimular novas formas de comportamento além da compra de produtos social e ecologicamente eficientes, como sistemas de compartilhamento e bancos de vestuário, por exemplo, que são atitudes entre usuários e que independem dos produtores.

Os valores fundamentais para a sustentabilidade, portanto, podem ser disseminados por meio das organizações na moda em função dos mais diversos processos de projeto. Assim, como colocam Fletcher e Grose (2011), a moda vai além da forma e da definição de objetos materiais e imateriais, mas abrange também criação, produção técnica e disseminação cultural associadas ao ato de se vestir, o que reúne a perspectiva de quem projeta, produz, comercializa e usa – na trajetória desses processos de projeto, são diversas as participações desses e de outros atores. A dimensão imaterial na moda fica evidente na reflexão da individualidade e do pertencimento, ou seja, a respeito da consciência sobre si mesmo e sua relação com o meio externo. Pensando na lógica da moda para sustentabilidade, sugere-se a reflexão sobre os registros ecológicos da subjetividade humana, as relações sociais e o meio ambiente, com a noção da mentalidade lenta colocada por Fletcher e Grose (2011).

Em vez de produção em massa e da busca pela reprodução de modelos de negócio globalizados, Fletcher e Grose (2011) apresentam as noções da mentalidade lenta, movimento que promove maior reflexão em relação à moda e sugere características para o sistema de produção e consumo diferente dos praticados por empresas tradicionais de grande porte do segmento. Tais noções são consideradas pela pesquisa como elementos que variam dos valores fundamentais para sustentabilidade para dentro da moda, uma vez que estabelece uma relação de consciência em relação aos impactos sociais e ambientais do consumo e estimula a atitude dos indivíduos (usuários, designers, fornecedores, parceiros e os diversos outros que integram estes ecossistemas) em direção a uma postura mais coerente com esses valores. No quadro 1, estão relacionadas noções que caracterizam a mentalidade rápida e lenta na moda.

Quadro 1 – Noções da mentalidade rápida e lenta na moda.

Noções da mentalidade rápida na moda	Noções da mentalidade lenta na moda
Produção em massa	Diversidade
Globalização	Global-local

Imagem	Autoconsciência
Novo	Confecção e manutenção
Dependência	Confiança mútua
Não ciente dos impactos	Profundamente ligada aos impactos
Custo baseado em mão de obra e materiais	Preço real, incorporando custos sociais e ecológicos
Grande escala	Pequena e média escala

Fonte: Fletcher e Grose (2011 p.129).

Dentre esses conceitos, o de tempo lento não se restringe a fazer algo lentamente, mas sim se refere a um processo de maior consciência e apreciação de características em maior profundidade. Compreender essas características proporciona uma diferente ideia de eficiência, pois envolve sensibilidade para perceber e apreciar determinados elementos e associá-los à ideia de qualidade.

Ao apresentar essa relação, é importante colocar que a pesquisa não prevê uma polarização absoluta dessas noções. Ou seja, ao apresentar-se o quadro, não se tem o objetivo de dividir as organizações de moda em dois grupos, um que trabalhe sobre a matriz da produção em massa e o outro da diversidade, utilizando o exemplo da primeira noção do quadro. Essas noções são como norteadores para as organizações, embora se compreenda que há uma extensa variedade de possibilidades entre cada um dos pontos destacados por Fletcher e Grose (2011), como as noções de mentalidade rápida e lenta. As formas de manifestação dessas noções são diversas, e serão discutidas adiante, na fase de análise de dados desta pesquisa.

Pinto e Souza (2015) contribuem com esta discussão e colocam a lógica da mentalidade lenta como um contraponto à mentalidade rápida e articulada a adoção de hábitos que tornem mais longo o ciclo de vida dos produtos e evite descarte precoce. No entanto, é necessário pontuar que o movimento lento na moda não diz respeito apenas a reduzir a velocidade com que o processo de produção e consumo acontece, pois é um movimento amplo, que inclui um grande grupo de variáveis relacionadas à maior consciência em relação aos processos na moda, a suas características e seus impactos (FLETCHER; GROSE, 2011).

Assim, pode-se perceber a relação entre este movimento e a perspectiva de Guattari (1990), uma vez que coloca a mentalidade lenta na moda como um movimento que relaciona maior consciência (relação com o registro ecológico da subjetividade humana), o comportamento dos indivíduos e sua caracterização (relação com o registro ecológico das

relações sociais) e a mudança de atitudes em função dos impactos gerados (relação com o registro ecológico do meio ambiente).

As noções da mentalidade lenta são elementos relevantes para projeção na área da moda que estimulam a construção de uma cultura de sustentabilidade e dialogam com a perspectiva de Malaguti (2009). Na transição da mentalidade rápida para a lenta, o consumo no sentido predatório dá lugar a uma lógica de cuidado, conservação e fruição, fundamentado na consciência em relação aos diferentes impactos do sistema de produção e consumo. A mentalidade lenta apresenta noções de consciência em relação aos diferentes impactos deste sistema a partir de uma experiência mais aprofundada em relação ao consumo, e com isso novos sentidos e usos para os objetos. Com a consciência em relação às diferentes formas de impacto integrando o valor simbólico do produto de moda (que podem estar relacionados a modelos de negócio justos, que, por sua vez, incorporam custos sociais e ecológicos), ganham espaço os valores referentes a manutenção e equilíbrio em substituição à ideia de conveniência associada ao hábito do descarte.

Nesse sentido, compreende-se que projetar moda considerando as noções de mentalidade lenta é estimular a construção de uma cultura sustentável. Por isso, torna-se relevante estudar fundamentos dessa atividade de projeção que caminham nesse sentido. O próximo subcapítulo aborda a teoria de design estratégico a fim de enunciar formas de contribuição para sustentabilidade.

2.2 DESIGN ESTRATÉGICO PARA SUSTENTABILIDADE

Para que o sistema de moda se encaminhe na direção da sustentabilidade, é necessário promover novos valores culturais diferentes do paradigma corrente, e como colocam Manzini e Vezzoli (2005), é um papel do designer contribuir para tal, mesmo que de forma limitada. Compreende-se que o design tem potencial para contribuir na transição para a sustentabilidade, entretanto tem-se consciência de que esta (e nenhuma outra área de conhecimento, tampouco) é capaz de promover essa transformação por sua conta, simplesmente. Os autores (2005) apresentam em sua perspectiva quatro níveis fundamentais de interferência a partir dos quais os designers podem contribuir para a sustentabilidade com a atividade de projeto.

O primeiro é referente ao *redesign* ambiental do que já existe: melhorias técnicas para reduzir o consumo de matéria e energia, facilitação da reciclagem de materiais e reutilização dos componentes. O segundo é o projeto de novos produtos ou serviços que substituam os

atuais, o que compreende a proposta de novos produtos e serviços ecologicamente mais favoráveis, que sejam validados e aceitos socialmente. O terceiro nível é o projeto de novos produtos-serviço intrinsecamente sustentáveis, o que corresponde a um novo arranjo de produtos e serviços que seja potencialmente variável e oferecido de outra maneira, mais sustentável e socialmente legítimo. O quarto e último nível é a proposta de novos cenários que correspondam a estilos de vida sustentáveis, o que relaciona dinâmicas complexas de inovações socioculturais para a promoção de novos critérios de qualidade que sejam simultaneamente sustentáveis, socialmente legítimos e culturalmente atraentes.

Este último nível de interferência é especialmente relevante, uma vez que contribui para mudanças na forma como os valores são interpretados pela sociedade, modificando suas noções de bem-estar e alternativas mais adequadas para atender às necessidades. É importante o desenvolvimento de mais do que o nível prático: o cultural, pois somente se estiver alicerçada sobre uma sociedade sustentável a sustentabilidade de fato poderá ser promovida (MANZINI; VEZZOLI, 2005). É o que colocam Vezzoli *et al* (2012): a atenção não deve se restringir a produtos, serviços e processos projetados, mas também se voltar a padrões de consumo, estilos de vida, assim como às instituições que sustentam isso. Ao contribuir para transformações nos estilos de vida nas quais os valores sustentáveis estão difusos, a dimensão das necessidades passará a envolver uma nova complexidade, impactando também padrões de consumo e instituições. Neste novo contexto, os produtos desenvolvidos por organizações que consideram os valores sustentáveis passarão a ter maior legitimação social.

É Flusser (2007) quem coloca que o homem se apropria da natureza e, a partir disso, gera cultura. Uma vez que essa apropriação é regida pelos valores fundamentais da sustentabilidade, pode ser ele capaz de estimular a criação de uma cultura que nestes mesmos valores se estabeleça. Sendo o designer responsável pela atividade de projeção de sistemas serviço-produto, compreende-se que estes sistemas podem ser fundamentados em valores para sustentabilidade e fomentar, portanto, uma cultura sustentável.

A atenção do designer, inclusive, deve-se voltar para diversos aspectos dos sistemas serviço-produto com propósito sustentável que projeta. Vezzoli *et al* (2015) chamam atenção para questionamentos sobre aceitação e satisfação do usuário, conexões entre parceiros, alterações sociotécnicas e abordagens políticas ao projetar, ou seja, diversos pontos da complexidade que têm relevância no processo de projeto. Importante dizer que, embora os autores (2015) indiquem pontos para reflexão em cada uma das dimensões citadas, esta pesquisa compreende que nem sempre elas são separadas: designer que reflete sobre alterações

socioculturais durante o exercício da projeção também poderá pensar na abordagem política, da mesma maneira como essa abordagem política também poderá alterar os fluxos materiais e imateriais com os demais atores do ecossistema, e assim por diante. Todas as dimensões, afinal, existem simultaneamente, e a dinâmica da projeção não permite isolá-las, embora academicamente inspirem pontos diferentes para pesquisa.

Deserti (2007) chama atenção para o ponto da satisfação do usuário, que se relaciona com a complexificação das necessidades. Nesse ponto, a satisfação não se refere somente ao uso propriamente dito, mas também a um conjunto de elementos imateriais e a sua congruência com aquilo que é valorizado. O sistema de necessidades num sentido amplo se evidencia como um conjunto de fatores que o designer deve considerar para que a atividade de projeção contribua no aumento do valor (tanto na ideia de valor por parte do consumidor quanto dos outros atores presentes no sistema de produção e consumo), em todas as fases do ciclo de vida, dos processos decisórios iniciais até a política de descarte.

A contribuição para o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade por meio de design acontece em um ambiente dinâmico e de transformação, e por isso em meio à ação. O meio sociocultural não se apresenta estável e fixo aguardando que soluções sustentáveis sejam planejadas para então ser praticadas. Nesse sentido, o design é capaz de contribuir com o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade num meio dinâmico, e deve ser a partir da ação – por isso numa dimensão estratégica. Para Morin (2006), o termo “estratégia” está relacionado a ação, como um antônimo ao que é programado. Além disso, Meroni (2008) coloca que a estratégia lida não apenas com a resolução de um problema fechado e plenamente compreendido, mas sim quando nem todos os dados estão fornecidos e claros (bem como problemas dinâmicos, que não podem ser plenamente definidos uma vez que se transformam a todo momento). Assim, tem-se no design estratégico uma possibilidade para atuação em meio à pluralidade das dinâmicas mercadológicas e sociais do sistema de produção e consumo.

Franzato *et al* (2015) afirmam que o design estratégico enfatiza o estudo da estratégia no sentido da orientação da ação projetual, sobretudo no que tange às iniciativas direcionadas à inovação e à sustentabilidade. Esse processo envolve todo o ecossistema, ou seja, meio organizacional, mercado, sociedade e meio ambiente. Assim, pode-se compreender que o design estratégico é uma área de conhecimento caracterizada por articular diferentes saberes na perspectiva da estratégia, da ação projetual, considerando o conjunto de relações descritas além da própria organização.

Ao comentar o conjunto de relações além da própria organização, retoma-se o conceito de relações ecossistêmicas que se estabelecem ao longo da atividade de projeção e que são consideradas na lente do design estratégico. Inclusive, resgatando a colocação de Vezzoli *et al* (2015), mencionada há pouco, há compreensão das relações e fluxos entre parceiros (ou *stakeholders*, utilizando o termo exato do texto original) como um importante ponto na projeção desses sistemas produto-serviço.

Pode-se dizer que isto se relaciona à visão de Zurlo (1999, *apud* Freire 2015, p.14), retomando sua colocação na qual o design estratégico consiste em uma atividade de projeto na qual o objeto é a interface apresentada por uma empresa ao contexto social e mercadológico, formalizando a estratégia. O autor (1999, *apud* Freire 2015, p.14) não fala sobre relações ecossistêmicas, mas é interessante observar o uso do termo “interface”, pois, ao formalizar a estratégia, por meio da interface com outros organismos a organização pode ser capaz de estimular mercado e sociedade a compreender e legitimar valores sustentáveis.

A partir da perspectiva ecossistêmica, o design estratégico torna capaz a relação entre diferentes organismos sociais e promoção de conexões em virtude da projeção de inovações capazes de transformar determinada realidade em benefício coletivo. Esta perspectiva é convergente com a visão de Meroni (2008), que coloca design estratégico como área de um sistema produto-serviço, que transcende a dimensão do produto e o relaciona a serviço, comunicação e pessoas. Sistemas produto-serviço são, portanto, estratégias integradas de produtos e serviços gerados a partir de colaboração e que tem potencialidade para gerar inovação radical (MERONI, 2008).

No sentido de projetar inovações capazes de transformar realidades em benefício coletivo, abre-se precedente para refletir a respeito do conceito de inovação social. Segundo Meroni (2008), esse é um dos fatores-chave para orientar uma estratégia de sistema produto-serviço com identidade distinta, que, impulsionada por mudanças comportamentais, pode ser vista como direcionadora de mudanças tecnológicas e de produção objetivando a sustentabilidade. Franzato *et al* (2015) contribuem com esta questão e colocam que os processos de inovação, que, em seu conceito, têm “como elemento central a geração de novos significados e seu impacto no ambiente sociocultural em diferentes níveis e tipologias” (p.159), podem ser não só sociais, mas também culturais. Assim, neste momento, compreende-se como relevante refletir a respeito de design estratégico para inovação cultural e social.

2.2.1 Relações ecossistêmicas como meio de transformação

Como colocam Franzato *et al* (2015), o design estratégico não se ocupa apenas do desenvolvimento de um produto, mas sim de uma cultura de projeto que considere toda a perspectiva ecossistêmica (ou sistêmica). Como já indicado por esta pesquisa, as relações postas entre atores de um ecossistema são capazes de disseminar valores, e nessa lógica de compartilhamento relevantes para transformação da cultura no sentido desses valores que estão sendo disseminados.

Segundo Machlis, Force e Burch (1997), o conceito de ecossistemas inicialmente era voltado a uma dimensão biológica, sem participação do ser humano, mas, com o passar do tempo, evoluiu e passou a considerá-lo. Para Franzato *et al* (2015), ecossistemas são produtos da interação entre elementos bióticos (organismos vivos, como animais, plantas e outros) e abióticos (recursos sem vida e energia) que se mantêm em equilíbrio dinâmico e interagem entre si com outros ecossistemas.

Ecossistemas têm natureza aberta, conexões em duplo movimento de alternância ou simultaneidade de convergência e divergência e se definem pelas interações e fluxos que se estabelecem entre os atores, e não por delimitações de espaço (FRAZANTO *et al*, 2015). Ao considerá-los, assume-se que a centralidade não se restringe mais a uma unidade elementar discreta, mas é uma unidade complexa, um todo que deve ser considerado em sua totalidade (diferente da soma de partes menores que o constituem) (MORIN, 2011). Quando se menciona “unidade complexa”, segundo Morin (2011), a complexidade se refere a um conjunto formado por uma grande quantidade de unidades e interações que desafiam as possibilidades de calculá-las e também pelas incertezas, indeterminações e fenômenos aleatórios.

Partindo disso, esta pesquisa compreende as relações ecossistêmicas de uma organização como o conjunto de relações complexas que se estabelecem nas múltiplas dimensões, tanto com organismos vivos quanto não-vivos. Não é possível deter e compreender todas as relações ecossistêmicas de uma organização, tanto pela grande quantidade que se formam quanto pela dinâmica em que se alteram. A partir dessas relações existe compartilhamento de elementos materiais e imateriais, que resultam na transformação das organizações que se conectam. Também é possível dizer, levando-se em consideração o definido contexto, que, na lógica empresarial, as relações ecossistêmicas são estabelecidas por meio do modelo de negócios pelo qual opera.

Para Machlis, Force e Burch (1997), desde 1990, o “manejo de ecossistemas” tem representado esperanças de encontrar meios coerentes e compreensíveis para combinar a demanda humana com as realidades sócio-políticas e biofísicas. Esta afirmação sustenta a posição de que o design estratégico, uma vez que tem como foco não a projeção a partir de uma cultura de projeto que considera somente o artefato em si, mas sim todo o conjunto de relações ecossistêmicas que se estabelecem (FRANZATO *et al*, 2015), é capaz de contribuir para o desenvolvimento que articula a demanda humana e as questões sociais e ecológicas de maneira sustentável.

Como Franzato *et al* (2015) colocam, o design se caracteriza não só pelo resultado final, mas sim por toda a dimensão processual no desenvolvimento de projeto. Desenvolver um projeto nesta cultura implica desenvolvimento de processos criativos que atravessam vários sistemas e contextos socioculturais e dá oportunidade a ações transformadoras. As relações que se estabelecem neste ecossistema por meio dessa dimensão processual podem ter como efeito inovação cultural e social e, com isso, processos de transformação do mundo.

Machlis, Force e Burch (1997) colocam que, em função disso, as diferentes ações projetuais influenciam uma série de instituições sociais que se relacionam em um ecossistema. Assim, sugere-se que considerar os valores para a sustentabilidade no desenvolvimento de um projeto é também influenciar uma série de atores sociais do ecossistema com que se estabelecem relações. Por meio das relações ecossistêmicas de uma organização, é possível verificar, portanto, evidências dos valores praticados em seus projetos.

Como afirmam Manzini e Vezzoli (2005), o projeto deve considerar todo o ciclo de vida do sistema que se relaciona ao artefato, para que, desse modo, seja possível analisar o conjunto de trocas em todas as fases, com a finalidade de avaliar consequências nas dimensões do ser humano, das relações sociais e do meio ambiente. E nessas relações que se estabelecem está o potencial de transformação. Com o compartilhamento desses valores, novos significados passam a ser gerados para outras pessoas em função dos fluxos materiais e imateriais e os efeitos de sentido. Chama-se à atenção neste momento para o potencial de transformação nas organizações por meio dessas disseminações, o que pode resultar em inovações culturais e sociais. Por isso, enquanto resultados destes processos, a próxima subseção se dedica à revisão de fundamentos teóricos referentes a inovação cultural e social.

2.2.2 Inovação cultural e social

Segundo Franzato *et al* (2015), as inovações socioculturais são o substrato da inovação pelo design estratégico. Sendo assim, sugere-se que a geração de novos significados e seus impactos na perspectiva social e cultural é o fundamento da inovação a partir do design estratégico. Retomando o conceito de cultura de Geertz (2008), apresentado na seção 2.1, pode-se compreender que processos de inovação cultural referem-se à geração de novos significados em meio a uma teia de significados já estabelecidos, seus impactos no ambiente e a análise dessas teias pelo homem.

Para Bentz (2012), experiências particulares, ações cotidianas, convergências, solidariedades e disputas que coexistem no espaço em que as narrativas se instalam constituem um campo de práticas culturais, que são maneiras de ser e de fazer de uma cultura cotidiana e ordinária, que não representa apenas o fundo de uma vida social, mas sim protagonista em sua articulação significativa. É neste campo de práticas culturais que se desdobram os efeitos de uma inovação cultural.

Franzato *et al* (2015) colocam que a cultura quer designar modos de ser, de pensar e de agir dos grupos sociais, sendo que esses modos manifestam-se nas materialidades e temporalidades que se fazem presentes no tecido social. Enquanto isso, os autores (2015) colocam a sociedade como mais abrangente, comportando as realizações culturais (sentido mais estrito) e sociais (sentido mais amplo).

Como efeito de processos de inovação cultural, identificam-se as transformações no campo das práticas culturais, designando modos de ser, de pensar e agir em grupos sociais. Essas transformações estimulam novas práticas de tal forma que se envolvam no tecido social até que sejam realizadas com naturalidade (faz sentido, é previsível), praticidade (é prático, de bom sendo), leveza (é, não há outra coisa), metodocidade (é recorrente) e acessibilidade (é reconhecível, verossímil), elementos que, indicados por Bentz (2012), permitem mapear as formas culturais de uma sociedade.

Pensando na lógica da sustentabilidade, ao passo que seus valores fundamentais são assumidos de tal forma que as práticas que os envolvam ocorram com naturalidade, praticidade, leveza, metodocidade e acessibilidade, poder-se-á compreender como valores mapeados nas formas culturais dos referidos grupos sociais, inscritos no tecido social. A partir disso, percebe-se a relevância da discussão sobre processos de inovação cultural ao pesquisar sustentabilidade.

As resgatar esses fundamentos teóricos, essa pesquisa pontua a importância do elemento humano no processo. As organizações, portanto, não são mais lidas como unidades, mas sim como conjuntos de pessoas (conjuntos que, lidos num primeiro momento, são impressão de

coletivos, mas que também podem ser unitários), e as políticas organizacionais são a expressão dos processos criados por essas pessoas. Senso assim, o resultado de uma inovação gerada por uma organização na verdade passa a ser compreendido como gerado por uma ou mais pessoas para outras.

Isso corresponde à visão de Guattari (1990) ao comentar a ecologia social. O autor (1990) fala sobre a construção da “subjetividade coletiva”, o que se relaciona à ideia de formações e transformações culturais, à identificação com grupos e à aproximação entre esses grupos. Esta pesquisa chama atenção para a proximidade dessa ideia com a expressão coletiva e interna ou subjetiva dos indivíduos, o que, para Wilber (2005), configura a cultura. Essa é uma colocação que, além de, mais uma vez, aproximar elementos importantes de ambas as abordagens, também contribui para a compreensão da relação entre essa subjetividade coletiva e outros pontos dos sistemas projetados.

Se esta pesquisa compreende a construção da subjetividade coletiva como formas de disseminar a cultura, então parece evidente que os processos de inovação cultural serão promovidos a partir de processos que estimulem novas formas de consciência. Pode-se compreender que as inovações culturais geradas pelas organizações podem ser compreendidas também como provocações para mudanças na sociedade e na cultura, que têm o potencial de aproximar conjuntos de pessoas, sejam unitários ou não, seja usuário ou designer, a partir de algum ponto de identificação dessas pessoas em meio a essa subjetividade coletiva que vem sendo construída.

Essa relação é capaz de gerar inovações culturais e, de fato, contribuir com a disseminação de novas formas de cultura. Sendo aqui a cultura de sustentabilidade o centro da discussão, afirma-se que as relações entre pessoas em processos formadores de consciência é capaz de disseminar valores sustentáveis fundamentais, e com isso transcender estes elementos da subjetividade humana individual para coletiva. Além disso, no que se refere a organizações do segmento de moda, ainda caberia salientar a relação entre pessoas que se dá entre as organizações (conjuntos de pessoas) e aqueles com que se relacionam. Ou seja, a rede de relações que se estabelece a partir do trabalho de um designer, ao projetar um modelo de negócio de moda a partir de noções de mentalidade lenta e valores fundamentais da sustentabilidade com usuários, fornecedores, parceiros e outras organizações, é capaz de disseminar tais valores entre essas pessoas e promover, neste tecido cultural, transformações no sentido da sustentabilidade.

Ao comentar as diversas relações que se estabelecem a partir do trabalho do designer, parece interessante explorar o conceito de inovação social, e com ele a perspectiva ecossistêmica. Del Gaudio, Oliveira e Franzato (2015) compreendem inovação social como uma finalidade do design estratégico. Quando uma organização pratica inovação a partir do design estratégico, ela estará trabalhando numa perspectiva ecossistêmica, movimentando diferentes organismos sociais.

Processos de inovação social contribuem para modos de vida sustentáveis, estimulando a desmaterialização da indústria e o processo de descontinuidade sistêmica para a sustentabilidade (MANZINI, 2008; MANZINI; VEZZOLI, 2005). Essas mudanças são capazes de direcionar a atividade de projeto: para Meroni (2008), mais do que mudanças tecnológicas e de mercado, são as mudanças comportamentais que direcionam a inovação tecnológica e industrial, e por isso são de interesse do designer. Segundo a autora (2008), inovação social é um impacto relevante da inovação por meio do design estratégico, e, no sentido da sustentabilidade, essas mudanças comportamentais podem envolver valores para uma cultura sustentável, e, ao passo que direcionam inovação tecnológica e industrial, podem passar a se fundamentar também nos mesmos valores.

O conceito de inovação social pode, por vezes, ser interpretado equivocadamente como prática de organizações não governamentais ou de caráter assistencialista. A abordagem do design que teria um caráter mais assistencialista, que lida com questões que governo e mercado, não dá conta e, normalmente, atende a comunidades sem representatividade governamental. Essa abordagem é definida por Manzini (2015) como Design Social. Manzini (2008, p.61), no entanto, distingue o Design para inovação social dessas práticas ao definir inovação social como um processo que se refere “a mudanças no modo como indivíduos ou comunidades agem para resolver seus problemas ou criar novas oportunidades”, perspectiva também assumida por outros pesquisadores, como Federizzi e Borba (2015).

Para Freire (2015), inovação social consiste em processos de criação de novas soluções geradas a partir de colaboração social, capazes de resolver necessidades sociais de uma comunidade de forma eficaz (cumprem o objetivo a que se propõem), eficiente (atingem o resultado com maior qualidade e competência e menor quantidade de recursos) e são sustentáveis (mantêm-se ao longo do tempo, sem comprometer gerações futuras). Essa visão vai ao encontro da teoria de Manzini (2014), que, além disso, também considera a inovação social como capaz de gerar mudanças duradouras no tecido social a partir da reorganização do

existente — visão compartilhada por outros pesquisadores, como Del Gaudio, Oliveira e Franzato (2015).

Tal colocação de Manzini (2014), inclusive, estimula a posição assumida por esta pesquisa do potencial que há em gerar inovações culturais no sentido da sustentabilidade por meio da formação de subjetividade coletiva em consequência da consciência individual como tratado anteriormente nesta seção. Ao observar que a inovação social gera mudanças no tecido social a partir da reorganização do já existente, incentiva a ideia de que a reorganização deste já existente, como as relações sociais, possui potencial de gerar mudanças no tecido cultural.

Manzini (2008) também coloca que inovação social refere-se a mudanças no modo como indivíduos ou comunidades agem para resolver seus problemas e criar oportunidades. Na prática, esses processos tendem a acontecer quando novas tecnologias são inseridas na sociedade ou como forma de resolver problemas difusos e urgentes. Nas últimas décadas, muitas tecnologias foram inseridas na sociedade, embora muitas estejam parcialmente inexploradas, e, somadas à evidência da gravidade dos problemas sociais e ambientais, há um contexto propício à inovação social.

Para isso, os processos partem de uma reorganização do já existente: recursos humanos, tecnológicos e outros são reorganizados em função de um objetivo. A reorganização desses elementos na forma de conjuntos de pessoas envolvidas direta e ativamente para resolver problemas é a que se refere o conceito de “comunidades criativas”. (MANZINI, 2008, p. 64). No contexto da moda, podem ser compreendidas como possibilidades de comunidades criativas grupos de usuários que se reúnam para práticas fundamentadas em valores sustentáveis, como compartilhamento, o que são práticas que prolongam a vida útil das peças.

Outra possibilidade é a reunião de pequenos produtores e artesãos que se reúnem em comunidades para trabalho. Ao passo que essas comunidades criativas evoluem, e também surgem ideias de serviços e possibilidades de negócio, esses conjuntos passam a ser considerados “empreendimentos sociais difusos” (MANZINI, 2008, p. 68).

A evolução das comunidades criativas, ao longo do tempo acompanhada da geração de ideias de serviços e possibilidades de negócio, por sua vez, caracteriza os empreendimentos sociais difusos. Os casos promissores de empreendimentos sociais difusos se toram “organizações colaborativas” (MANZINI, 2008, p. 70), que são novos tipos de serviços sociais (serviços colaborativos), microempreendimentos (empreendimentos colaborativos) ou redes de pessoas ativas (cidadãos colaborativos). Para isso, a qualidade relacional é uma premissa (enquanto, para outros arranjos nas relações humanas, este elemento não é absolutamente

necessário). Estas organizações colaborativas podem ser compreendidas como protótipos de trabalho de modos de vida sustentáveis, e mostram que, mesmo nas condições da sociedade contemporânea, é possível o comportamento colaborativo e resultados sustentáveis por consequência.

Para esta pesquisa, observa-se o potencial de que movimentos como esse, envolvendo comunidades criativas e organizações colaborativas, por meio do compartilhamento de valores éticos e estéticos individuais, resultem em transformações na subjetividade coletiva e em transformações culturais. Entre os resultados dessas inovações, estão os novos modelos de negócio, que não buscam a reprodução de padrões globalizados e tradicionais, mas a criação de novos formatos, inspirados, trazendo em si questionamentos referentes a sustentabilidade e a novas maneiras de realizar suas atividades. A próxima subseção ocupa-se da apresentação do conceito de negócios sociais, perspectiva compreendida como formato de modelos de negócio que carregam consigo profundidade na discussão sobre o propósito sustentável.

2.2.3 Negócios sociais

Diferente de um negócio tradicional cujo principal objetivo é a concentração de riqueza em importâncias financeiras, os negócios sociais representam um conceito de organização empresarial que tem como principal objetivo a geração de algum impacto positivo. Conforme diz Yunus (2008), o conceito de negócios sociais consiste em um formato de negócios que, diferente dos tradicionais (cujo principal objetivo é a maximização do lucro), tem como centralidade a maximização do impacto social. O desenvolvimento de negócios sociais é uma alternativa apresentada ao livre mercado como um novo pensamento em relação às premissas das organizações empresariais, que se contrapõe à lógica de mercado tradicional, que, por sua vez, reforça a desigualdade social e alimenta uma visão do homem voltada apenas à dimensão econômica. A visão do homem a uma única dimensão é o que Yunus (2008) chama de perspectiva unidimensional, ou seja, o foco se estabelece apenas em uma dimensão (sendo na sociedade contemporânea a dimensão econômica), que sugere a transição para a perspectiva multidimensional, que considera mais dimensões além da econômica.

É interessante observar a relação que pode ser estabelecida entre a visão apresentada de Yunus (2008) e a teoria dos registros ecológicos de Guattari (1990). Para Guattari (1990), os elementos da subjetividade humana de um indivíduo serão expressos em suas relações sociais e com o meio ambiente. Se esses valores são unicamente direcionados à perspectiva econômica,

suas relações sociais e com o meio ambiente também terão essa característica, e os modelos de negócio criados por esses indivíduos serão, portanto, unidimensionais nesse sentido. Como Yunus (2008) coloca, a perspectiva do homem deve ser multidimensional para a criação de negócios sociais, e, por isso, os valores que compõem sua subjetividade deverão trazer essa diversidade.

Segundo Yunus (2008), como uma consequência da perspectiva unidimensional, muitas empresas estabeleceram suas operações para produzir e maximizar os lucros, ignorando as camadas sociais em situação de vulnerabilidade. Inclusive, setores econômicos por vezes instalam matrizes produtivas em países subdesenvolvidos para produzir com baixo custo, por meio de más condições de trabalho e remuneração precária, e disponibilizar produtos desnecessários naquele contexto, ao invés de estimular algum desenvolvimento neste contexto social. Segundo Fletcher e Grose (2011), o segmento de moda (na mentalidade rápida) opera num sistema próximo a essa descrição, sobretudo a indústria têxtil.

A falta de preocupação dos mercados com esses fatores é destacada por Yunus (2008) como um dos principais fatores que impedem a evolução social no sentido da erradicação da pobreza, uma vez que não promove esforços para resolver problemas sociais. Pelo contrário, os mercados podem ainda exacerbar a pobreza, a poluição, a corrupção e a desigualdade. É possível compreender que os mercados têm poder de, a partir de sua ação, contribuir com o desenvolvimento social e a redução da desigualdade, entretanto, sem as medidas necessárias sua ação pode reforçar o caminho a insustentabilidade e a destruição.

A Agenda 21 (ECO-92, 1992) comenta a relação estreita entre pobreza e degradação ambiental. Além de a pobreza ter como resultado determinados tipos de pressão ambiental, as principais causas da deterioração do meio ambiente são padrões insustentáveis no sistema de produção e consumo, principalmente nos países industrializados. Isto é motivo e preocupação, já que esses padrões de produção e consumo provocam o agravamento da pobreza e dos desequilíbrios. Essa preocupação, embora não seja considerada nos negócios tradicionais, passa a ser matéria de discussão nos negócios sociais.

Um negócio social, segundo Yunus (2008), é aquele cujo objetivo difere de um negócio tradicional, que é a maximização do lucro, e opera com o objetivo de buscar metas sociais específicas, ou seja, propõe impacto social, e sua finalidade é conferi-lo. Esse tipo de negócio transcende a ideia antiga da unidimensionalidade, presente nos negócios tradicionais, na qual o único aspecto de interesse do homem é a maximização do lucro, e considera sua multidimensionalidade: a empresa que seja dedicada à resolução de problemas sociais e

ambientais além da perspectiva econômica, o que pode ser um desdobramento no sentido da evolução do capitalismo, como indicado por Touraine (2011).

A estrutura básica de empresas tanto do sistema de negócios sociais quanto tradicionais é a mesma, como coloca Yunus (2008), e o que as difere são seus objetivos. Ou seja, empresas dos dois tipos empregam funcionários, criam bens ou serviços e os fornece a seus clientes sob um preço que considere compatível com a proposta de valor; no entanto, o objetivo subjacente à empresa social é gerar benefícios sociais para as pessoas cuja vida ela afeta. Um negócio social é movido não pela busca incessante pelo lucro, mas sim pelo potencial de atuação como agente de mudanças num contexto.

Deve-se observar, no entanto, que um negócio social não é sinônimo de organização sem fins lucrativos, não governamental, entre outras. A maior parte destas organizações assim como os negócios sociais tem como objetivo final gerar impacto social, mas sem a recuperação de custos. Organizações sem fins lucrativos e não governamentais sustentam-se financeiramente a partir de doações, subvenções de fundações ou apoio governamental, diferente dos negócios sociais, que são administradas com os mesmos princípios dos negócios tradicionais e têm objetivo de ser financeiramente autossustentáveis (YUNUS, 2008).

Em suma, o negócio social é estruturado com a finalidade de gerar impacto social tal qual uma organização sem fins lucrativos ou não governamental, mas a partir de um meio autossustentável, que negócios tradicionais. O negócio, social assim como o tradicional, gera sua própria receita a partir da venda de produtos e serviços, e sua motivação de existir é primordialmente, ou exclusivamente, a causa socioambiental; dessa forma, o negócio social demonstra que é possível não haver conflito entre objetivos socioambientais e econômicos de uma empresa.

Inclusive, apresenta-se também a perspectiva das organizações que operam sem o objetivo de lucro, mas com o de prosperidade, ou seja, a captação de recursos necessários para a saúde financeira de uma organização empresarial, porém sem movimentos agressivos para maximizar esses ganhos. Isso não quer dizer que a empresa não obtenha lucro – pelo contrário, o lucro é um elemento necessário para que a prosperidade seja obtida –, contudo, de uma maneira geral, a palavra “lucro” passa a ter um significado como o objetivo daquela empresa que trabalha na perspectiva unidimensional dessa direção.

Nesta pesquisa, compreende-se a ideia de prosperidade como multidimensional. Uma organização empresarial próspera tem lucro, mas o tem articulado ao impacto socioambiental que gera. O resultado financeiro de uma organização empresarial não virá separado do seu

impacto positivo, o que demonstra que aqueles que criam o modelo de negócio o fazem trabalhando relações sociais e com o meio ambiente coerentes com os valores que compõem a subjetividade humana deste indivíduo multidimensional.

Jackson (2009) coloca a prosperidade como “ir de acordo com as expectativas” (p. 1, tradução do autor) e como visão compartilhada na qual “as deliberações sobre ele informam o mundo político e social” (p. 2, tradução do autor). A partir da visão desse autor, a organização empresarial próspera atende às expectativas, que não são apenas de resultado financeiro, mas de resultados num sentido amplo, o que inclui os impactos sociais e ambientais. A partir do comentário sobre deliberações que informam o mundo político e social, esta pesquisa compreende que a perspectiva da prosperidade está, de certa maneira, articulada à interferência do designer para a sustentabilidade em projetar cenários que contribuam para a formação de estilos de vida e a transformação da cultura. Na interface dessas organizações empresariais com mercado e sociedade, demonstra-se a possibilidade de gerar impacto positivo – tanto social e ambiental quanto financeira.

A organização financeira que trabalha na lógica da prosperidade transcende a instância financeira de uma organização empresarial e será compreendida também, como coloca Waddock (2016), como a empresa que evita constrangimentos ecológicos e degradação da dignidade. Ou seja, é uma organização que não abre mão de seus valores fundamentais relacionados ao social e ao meio ambiente em função de aumentar seus ganhos financeiros, como a empresa que assume uma menor lucratividade ao assumir um custo de produção local maior do que aquela cuja produção acontece em locais com más condições de trabalho e com exploração de mão de obra, ou então aquela que cria novos processos para reaproveitar resíduos dentro de seu modelo de negócios para evitar descartes em excesso, e assim por diante.

A ideia de um negócio próspero inclui a saúde financeira, mas não é somente a remuneração do acionista que indicará seu sucesso. Como afirma Waddock (2016), a prosperidade se constrói na medida em que a escala de valores, a eficiência e a produtividade de uma organização empresarial impactam positivamente os demais atores que a ela se relacionam.

O conceito de prosperidade não é citado na teoria revisada sobre negócios sociais; contudo, esta pesquisa considera estarem articulados. Uma vez que um negócio social é idealizado com o objetivo de gerar impacto socioambiental positivo e gerar resultado financeiro a partir disso, pode-se considerar que trabalha em prol de sua prosperidade, e não da geração de lucro (considerando-se o significado da palavra “lucro” conforme trabalhado acima).

Em relação a acionistas, há um debate entre os estudiosos da teoria de negócios sociais frente a este ator. Yunus (2008) aborda a necessidade de recuperação dos investimentos pelo negócio social no sentido de cobertura de custos e reinvestimento do excedente. Na perspectiva do autor (2008), o lucro excedente deve ser reinvestido no negócio, ampliando o impacto social e sem distribuir dividendos aos investidores. Já em Chu (2007), encontra-se visão de negócios sociais com propósitos semelhantes aos de Yunus (2008), mas aquele autor afirma ser possível promover distribuição de lucros a acionistas. O autor (2007) indica esta prática uma vez que ela é capaz de estimular o crescimento do volume de investimentos na causa social.

Para Thomason (2013), da *The Young Foundation*, a firmeza no compromisso do negócio com a intervenção social que promove é a premissa básica para negócios sociais. Partindo disso, a perspectiva de Yunus (2008), de reinvestimento do lucro excedente dentro do negócio, parece reafirmar esse compromisso, enquanto a de Chu (2007), embora traga benefícios laterais ao sistema como um todo, não firma esta relação tão diretamente.

Embora a teoria de Chu (2007) de distribuição de dividendos se sustente, ela ainda se apoia na visão unidimensional do homem, na qual a motivação do acionista seria a maximização do retorno financeiro, inclusive no negócio social. A teoria de Yunus (2008), de reinvestimento do lucro no próprio negócio social, sugere, além do exposto, a reafirmação da multidimensionalidade do homem, que identifica benefícios a partir do negócio social de outras formas que não da maximização do retorno financeiro, bem como estimula o crescimento do negócio social a partir dos seus próprios recursos, comunicando ao mercado a possibilidade de que negócios sociais não apenas cubram seus custos como também sustentem seu crescimento e desenvolvimento.

Para esta pesquisa, não há diferenciação entre ideia de remuneração dos acionistas de Chu (2007) e Yunus (2008). As principais características dos negócios sociais aqui consideradas são o seu objetivo principal na geração de impacto socioambiental e a atuação correspondente à lógica de prosperidade. Esta pesquisa compreende o conceito de negócios sociais correspondente à essência de uma organização empresarial com princípios sustentáveis, dada a ideia de sustentabilidade explanada.

Assim, nesta pesquisa, compreender-se-á o conceito de negócios sociais como aqueles que têm o objetivo principal de gerar impacto socioambiental positivo, e que por meio dessa geração de impacto desenvolve uma lógica de prosperidade. Nesta pesquisa, o conceito de negócio social está relacionado à ideia de uma organização empresarial que nasce sustentável por essência, e por isso não é necessário defini-la como sustentável (algo como um “negócio

social-sustentável”), já que, na perspectiva aqui assumida, não se pode ser um negócio social que não tenha propósito sustentável.

Ao projetar um modelo de negócio social, vistos os conceitos apresentados, o designer estará projetando uma organização empresarial que tem o impacto social como seu principal objetivo e valores próprios da cultura da sustentabilidade intrínsecos a sua cultura, que serão compartilhados com as inúmeras relações ecossistêmicas. Nisso, o papel político de tais organizações chama à atenção, bem como o convite à reflexão de Vezzoli *et al* (2015). Assim, o conceito de negócios sociais conforme trabalhado nesta pesquisa é potencial disseminador de valores sustentáveis e, por isso, um modelo de negócios com potencial para estímulo à construção de uma cultura sustentável.

3 METODOLOGIA

O terceiro capítulo desta dissertação foi elaborado com o objetivo de explicitar os procedimentos metodológicos planejados para responder à questão-problema. Na primeira subseção deste capítulo, será apresentada a estratégia de pesquisa, seguida pela apresentação das organizações selecionadas para integrar o estudo e o plano de ação executado.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Em primeiro lugar, apresenta-se o delineamento da pesquisa como qualitativo. Para Lincoln e Denzin (2006a), a pesquisa qualitativa tem foco multiparadigmático, e nela os pesquisadores são suscetíveis ao valor da abordagem de múltiplos métodos, tendo a compreensão interpretativa humana como compromisso, razão pela qual são guiadas por um conjunto de crenças e sentimentos em relação ao mundo. O paradigma interpretativista, no qual esta pesquisa se estabelece, é composto por uma rede de premissas epistemológicas (que exploram a relação existente entre o pesquisador e o conhecido), ontológicas (que relaciona a filosofia sobre a natureza do ser e da realidade) e metodológicas (que se refere à forma de conhecer o mundo e adquirir conhecimento a seu respeito) (LINCOLN; DENZIN, 2006b).

O paradigma interpretativista no qual esta pesquisa se sustenta é o construtivista-interpretativo, que supõe uma ontologia relativista, ou seja, considera realidades múltiplas, uma epistemologia subjetivista na qual pesquisador e pesquisado trabalham juntos na criação das compreensões e de um conjunto naturalista de procedimentos metodológicos (LINCOLN; DENZIN, 2006b). Para Schwandt (2006), esse paradigma caracteriza-se por considerar que a mente está ativa na construção do conhecimento, ou seja, vai além da impressão de dados sensoriais e, com base nelas, forma abstrações e conceitos.

Partindo disso, compreende-se o paradigma construtivista-interpretativo como uma abordagem que estabelece uma relação dialógica na qual o conhecimento se faz por meio da interpretação do mundo com base numa construção entre pesquisador e pesquisado. Neste ponto, é relevante considerar o olhar do pesquisador, cujo papel supera a descrição de um quadro analítico e tem a si como um elemento ativo no esforço analítico (LINCOLN; DENZIN, 2006b).

Denzin e Lincoln (2006b) colocam que um dos tipos de narração para estudos dessa natureza são estudos de caso interpretativos. A partir desses estudos de caso, a pesquisa é capaz

de desenvolver critérios de fidedignidade, credibilidade, transferibilidade e confirmabilidade. Com isso, estes estudos podem, além de confirmar e creditar fundamentos teóricos, indicar premissas para transferência e reprodução de elementos do caso para outras situações.

O estudo de caso foi definido como estratégia de pesquisa nesta dissertação. Para Martins (2008), o estudo de caso é uma situação complexa da vida real, cuja análise traz luz a aspectos ainda não revelados por estudos assemelhados e oferece interpretações, explicações e descrições. O estudo de caso está orientado à busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos. No contexto desta pesquisa, compreende-se que a estratégia de estudo de caso permite interpretar e descrever aspectos relevantes à construção de uma cultura de sustentabilidade por meio de negócios no segmento da moda a partir da reflexão sobre a prática das organizações, promovendo uma discussão teórico-aplicada. Pela natureza qualitativa, esta discussão teórico-aplicada está relacionada à descrição, à compreensão e à explicação de fenômenos.

Para Thomas (2011, p. 513, tradução do autor), “estudos de caso são análises de pessoas, eventos, decisões, períodos, objetos, projetos, políticas, instituições ou outros sistemas que são estudados holisticamente por um ou mais métodos”. Em sua teoria, o caso é o assunto do inquérito e deve ser compreendido como a instância de uma classe de fenômenos que ilumina e explica um determinado quadro analítico (objeto).

Nessa perspectiva, o assunto do inquérito (caso) não é, em nenhum sentido, uma amostra representativa de população mais ampla, mas sim uma escolha individual por ser um exemplo interessante, revelador e incomum a partir do qual as linhas do objeto (quadro analítico) podem ser refratadas. Esse objeto é menos claramente definido quando a análise do caso inicia e, à medida que a investigação progride, pode emergir com melhor forma (THOMAS, 2011).

Flyvbjerg (2006) coloca que a característica de não representatividade para generalizações do estudo de caso é citada como uma crítica; no entanto, o autor chama à atenção para o fato de que a contribuição destes estudos não é a generalização, mas sim o acúmulo de conhecimento em relação a um dado campo para a sociedade. Nesse sentido, estudos de caso puramente descritivos, fenomenológicos e sem qualquer pretensão de generalização têm valor na compreensão em profundidade de um campo e podem, com isso, contribuir para o desenvolvimento científico.

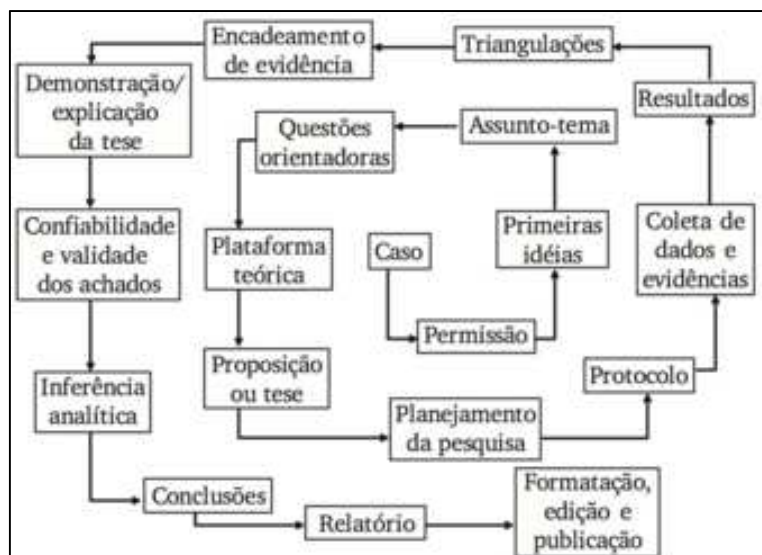
Ao passo que estudos de natureza qualitativa têm menor amplitude, têm a profundidade como sua vantagem. Por outro lado, as pesquisas quantitativas são o oposto: sua vantagem é a amplitude dos resultados, mas têm pouca profundidade. Pela diferença entre suas

características, seria problemático para o desenvolvimento científico ignorar cada uma das duas naturezas, sendo seus resultados complementares para o progresso (FLYVBJERG, 2006).

Esta pesquisa se caracteriza por analisar não um, mas três casos, ou seja, um estudo de caso múltiplo. Dessa forma, buscou-se uma análise teórico-aplicada em profundidade partindo de três casos representativos e individuais. Não se coloca como objetivo promover uma comparação entre casos, ou realizar qualquer julgamento em relação a qual caso teria maior ou menor efetividade no problema investigado. O propósito de análise de estudo de caso múltiplo coloca-se como uma oportunidade de enunciar diferentes formas e explorar maior diversidade de possibilidades com que os pesquisados possam contribuir para o quadro analítico que emergirá.

Diferente de outras estratégias de pesquisa, para desenvolver-se um estudo de caso, não há um conjunto fixo de etapas. No entanto, deve ser sistematizado um plano de ação para cada estudo de caso que defina uma sequência lógica de procedimentos que parte das questões iniciais, passa pela coleta de dados, pela composição e análise de resultados, e então chega às considerações finais (MARTINS, 2008; MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Martins (2008) sugere um esquema geral para análise de caso, que pode ser conferido na figura 3.

Figura 3 – Processo de um estudo de caso.



Fonte: Martins (2008 p.7).

O processo desenvolvido por Martins (2008) é bastante completo, e é relevante sua observação como inspiração na composição do plano de ação para um estudo de caso. No entanto, é importante pontuar que na lógica de seu processo, o caso é o ponto de partida para a definição das questões orientadoras. Diferente disso, as questões orientadoras desta pesquisa

partem da reflexão teórica, por meio da qual a análise dos casos será realizada. Nesse sentido, é necessário que os casos sejam adequados para que o quadro analítico atenda ao problema proposto, e não o problema seja definido com base em um caso previamente selecionado. Dito isso, compreende-se que, neste momento, é oportuno apresentar a definição dos casos que integram o estudo.

3.1.1 Definição dos casos

Segundo Thomas (2011), a escolha dos critérios para definição dos casos a serem analisados é um importante fator nos estudos desta natureza. Considerando o problema que norteia esta pesquisa e a base teórica na qual o projeto se fundamenta, apontam-se como critérios de escolha dos casos:

1. o fato de serem organizações empresariais que desenvolvam produtos na área da moda a partir de uma cultura de design;
2. essas organizações empresariais devem ser correspondentes ao conceito de negócios sociais trabalhado nesta pesquisa;
3. a projeção de seus modelos de negócio deverá ter sido realizada originalmente com propósito sustentável, ou seja, não ser uma empresa tradicional que migrou posteriormente para uma sistemática mais adequada ao conceito de sustentabilidade;
4. um dos casos pesquisados deverá ser de uma organização empresarial com atividade há mais de cinco anos, que tenha compreensão de si como médio ou grande porte;
5. a relação da organização com a mentalidade lenta na moda deve já ter sido evidenciada em algum momento por meio da atitude de proprietários ou sócios ou divulgação em veículos de comunicação.

Com base nessas premissas, três organizações foram selecionadas para compor o estudo. A primeira organização é a Revoada, empresa produtora de bolsas, mochilas e artigos para viagem gerados a partir de processos de reutilização de materiais (câmaras de pneus e tecidos de guarda-chuva), localizada em Porto Alegre (RS). Originalmente foi criada como Vuelo, e tinha como principal trilha de trabalho o atendimento do usuário final. Após três anos de operações recriou seu modelo de negócios e, como Revoada, passou a trabalhar principalmente com clientes corporativos.

A Revoada caracteriza-se como um negócio social, pois seu objetivo é a maximização do impacto socioambiental por meio financeiramente autossustentável, seguindo a lógica de

Yunus (2008). Sua proposta é trabalhar de tal forma que diferentes atores do processo de produção e consumo na moda se aproximem, reduzindo a distância entre quem projeta, quem produz e quem utiliza. É uma organização que se sustenta financeiramente e surgiu de uma inquietação pessoal das duas sócias em trabalhar de forma sustentável (VUELO, 2015).

Uma das sócias, responsável pela projeção das peças, passou a incorporar fundamentos de sustentabilidade para que a projeção contribuísse com questões ambientais a partir da reutilização de materiais e lavagem ecologicamente correta, bem como questões sociais, tais como o estímulo à geração de renda para operários de unidades de triagem que recolhem estes materiais (VUELO, 2016). A Revoada já foi citada como um exemplo de organização que pratica sustentabilidade no Draft, projeto editorial cujo objetivo é cobrir o empreendedorismo criativo e social no Brasil (DRAFT, 2015). Além disso, uma das sócias-fundadoras da empresa foi debatedora do documentário *The true cost*, de Andrew Morgan, que comenta os problemas da falta de sustentabilidade na moda no evento “Cine moda e sustentabilidade”, realizado em 2015 (SYMPLA, 2016).

A segunda organização escolhida é a Colibrii, empresa também produtora de bolsas e acessórios (além de outros artefatos do segmento de decoração de interiores) a partir de resíduos têxteis, também localizada em Porto Alegre (RS). O processo de produção da empresa se dá por meio de uma organização colaborativa formada por artesãs em comunidades locais de baixa renda, estimulando geração de renda para pequenas artesãs, desenvolvimento local, valorização da diversidade local e consumo consciente. Alguns dos projetos da empresa envolvem o desenvolvimento de produtos a partir de materiais variados que prolongam sua utilidade, como a produção de artigos a partir de lona de caminhão (COLIBRII, 2016a).

A Colibrii traz consigo o conceito de “histórias feitas a mão”, que evidenciam o resgate histórico por meio da reciclagem do material, do processo artesanal pelo qual as peças são produzidas, e também da dimensão de exclusividade, que vem em consequência das particularidades de trabalhos manuais (COLIBRII, 2016a). É uma empresa tradicional, orientada pela maximização do lucro, que pratica responsabilidade social, o que fica evidente nas ações socioambientais, como a participação de uma das sócias-fundadoras no mesmo evento citado na apresentação da empresa Vuelo, também como comentadora do documentário; também foi caracterizada como um “projeto social de sucesso” pela geração de renda para artesãs em situação de vulnerabilidade de Porto Alegre, pelo Jornal Zero Hora (2014).

A terceira organização empresarial selecionada para o estudo de caso múltiplo é a Tiê Moda Sustentável, fabricante de vestuário, calçados e acessórios a partir de tecidos de menor

impacto ambiental, como linho, algodão orgânico, PET e algodão, reciclados em Nova Lima (MG). A produção se dá em perspectiva local, e as confecções parceiras utilizam o trabalho de grupos produtivos em cidades pequenas do entorno e de uma penitenciária em Belo Horizonte. A Tiê está em atividade desde 2010 e, com uma rede de lojas próprias, tem unidades em Belo Horizonte (MG), São Paulo (SP) e São José dos Campos (SP). (TIÊ, 2016a; TIÊ, 2016b)

Diferente dos outros dois casos selecionados, a Tiê tem mais tempo de atividade e tem maior porte. Ela foi integrada a pesquisa para se ter uma visão diferente das outras duas (com porte menor e menos tempo de atividade), e com isso observar maneiras pelas quais lida com suas relações ecossistêmicas e valores sustentáveis – não como comparação, mas sim como um exercício de contraponto em relação aos outros dois casos definidos a partir de um terceiro caso que seja uma organização empresarial de outro perfil, permitindo ampliar a perspectiva da investigação.

A Tiê caracteriza-se como uma organização empresarial cujo propósito é transformar e disseminar um conceito que vai além da moda, mas que faz representar as atitudes diárias de produção e contribuir para um futuro melhor, retratando a pluralidade cultural brasileira, reduzindo impactos negativos da indústria da moda e gerando positivos (TIÊ, 2016a). Nos veículos de comunicação, a Tiê é caracterizada em função deste impacto que gera, tanto por sua ligação com recursos naturais quanto pelas ações que pratica para fazer com que as pessoas reflitam a respeito da maneira como consomem e de que aquilo que é descartado pode tomar forma como um novo produto (EXAME, 2016; EXAME, 2015a).

Uma vez apresentada a estratégia de pesquisa e também os casos selecionados, é oportuno descrever o plano de ação a partir do qual a pesquisa foi realizada, que irá relacionar as técnicas de coleta de análise de dados. A subseção a seguir é dedicada a essa estrutura.

3.2 PLANO DE AÇÃO

Conforme colocado na subseção 3.1, não há uma predefinição rígida para o desenvolvimento de estudos de caso, mas para cada um deve ser estruturado um plano de ação que compreenda as especificidades do problema de pesquisa e as formas adequadas de coleta de dados, análise e interpretação (MARTINS, 2008; MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

No que se refere a técnicas de coleta de dados, informações e evidências, Martins (2008) coloca que é comum pesquisas qualitativas optarem por mais de uma. Além de diferentes técnicas ampliarem a diversidade de dados para análise e interpretação e de, conseqüentemente,

oportunizarem maior riqueza de considerações finais em relação ao problema de pesquisa proposto, também contribuem para a validação dos resultados nas pesquisas qualitativas no sentido em que se complementam, estabelecendo uma lógica convergente (MARTINS; THEOPHILO, 2009).

A primeira técnica empregada foi a pesquisa documental. Segundo Martins e Theóphilo (2009), o uso de documentos é uma técnica que se assemelha à pesquisa bibliográfica no sentido de levantar referências expostas em meios escritos ou outros, no entanto busca material não editado, ou de uso interno, correspondências em diversos formatos (como cartas e mensagens eletrônicas), memorandos, relatórios e assim por diante. Nesta pesquisa, foram utilizados documentos públicos como fonte de dados: o conteúdo gerado por estas organizações empresariais em seus *sites*, redes sociais e materiais institucionais, bem como notícias e matérias diversas em meios de comunicação do período de janeiro de 2015 a dezembro de 2016. Também foram considerados documentos referentes a eventos de que as empresas participarem no período para analisar a coerência de seu discurso, como o *Fashion Revolution* (2015) e a *Virada Sustentável* (2016).

Com a pesquisa documental, foi possível explorar dados e informações mais superficiais, ainda sem a profundidade necessária para atender ao problema de pesquisa. Para tanto, foi definida como segunda técnica de coleta de dados a realização de entrevistas, cujo objetivo, segundo Martins (2008), é compreender o significado atribuído pelos pesquisados a situações em contextos baseados nas suposições e teorias do pesquisador. Uma entrevista pode ser compreendida como “em profundidade” quando é não estruturada e o respondente é abordado por um entrevistador capacitado, com o objetivo de obter informações detalhadas sobre tema específico, a fim de levantar motivações, percepções, crenças e atitudes relacionadas ao quadro analítico (MARTINS, 2008). Para esta pesquisa, as entrevistas em profundidade foram realizadas pelo próprio pesquisador, que possui experiência de aproximadamente cinco anos em aplicação dessa técnica. As entrevistas foram não estruturadas, porém planejadas antes da sua realização delineando o objetivo a ser alcançado, principalmente em função dos dados e evidências já rastreados na pesquisa documental.

As entrevistas foram realizadas primeiramente com os designers das empresas, ou seja, com indivíduos que criaram os modelos de negócio com os quais essas organizações empresariais trabalham. Após, nos casos Revoada e Colibrii, foram realizadas entrevistas com outros atores da rede, de tal forma que fosse possível investigar as relações ecossistêmicas destes negócios. No caso Tiê, a entrevista foi realizada somente com a designer, e não com os

outros atores. O principal objetivo foi obter o contraponto de como uma organização de maior tamanho e com mais tempo de trabalho lida com essas questões, e isso foi trabalhado pela perspectiva desta entrevistada, diferente das outras empresas, que tiveram as relações ecossistêmicas mais aprofundadas. Embora se compreenda que a entrevista também com outros atores relacionados Tiê trariam um conjunto mais diversificado de dados, para esta pesquisa o contraponto gerado por uma entrevista atendeu o que era previsto.

A seguir, no quadro 2, estão apresentados os entrevistados e sua relação com as organizações estudadas. Eles são identificados por nomes fictícios para proteção de suas identidades.

Quadro 2 – Participantes das entrevistas em profundidade.

Caso	Nome	Descrição
Revoada	Camila	Sócia-fundadora da Revoada, principal trabalho com relações diversas (fornecedores, usuários, clientes corporativos)
	Renata	Sócia fundadora da Revoada, responsável por criação e produção
	Marina	Designer que trabalha junto à Camila, mas, em determinados momentos, também apoia nos processos produtivos
	Cristina	Usuária
	Regina	Coordenadora de uma das Unidades de triagem fornecedoras
	Rodrigo	Professor de Design em Universidade parceira

Quadro 2 – Participantes das entrevistas em profundidade (continuação).

(Revoada)	Fernanda	Consultora de projetos na área de sustentabilidade, parceira da Revoada
Colibrii	Carla	Sócia da Colibrii ⁴
	Júlia	Sócia-fundadora da Colibrii
	Ana	Usuária e colaboradora no Vila Flores (Complexo arquitetônico onde está a sede da Colibrii)
	Bruna	Colaboradora responsável pelas redes sociais da Colibrii

⁴ Além de Carla e Júlia, a Colibrii tem uma terceira sócia (como Júlia, também fundadora), Sara, que não foi entrevistada por estar temporariamente afastada da empresa por estar estudando na Índia. Ela é citada pelas outras sócias nas duas entrevistas.

	Rita	Colaboradora da área de responsabilidade social em cliente corporativo
	Lara	Professora de Design e Moda em Universidade parceira
	César	Sócio em empresa parceira, fabricante de produtos para <i>surf</i>
	Paula	Artesã que trabalha para Colibrii
Tiê	Carolina	Estilista responsável pela área de operações da Tiê

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Inicialmente, o objetivo das entrevistas foi compreender o processo de produção e consumo que se estabelece na complexidade de cada um dos três casos, no sentido de identificar (1) sua relação com valores relacionados a sustentabilidade; (2) sua afinidade com as noções da mentalidade lenta na moda; e (3) o desdobramento disso nas relações ecossistêmicas que se desenvolvem. Entretanto, na medida em que os dados eram coletados, outros pontos que chamaram o pesquisador à atenção também passaram a ser abordados (como processos de recriação e de relacionamento com público para comercialização). Foi elaborada uma relação de itens para abordagem nas entrevistas, inicialmente para aplicação com os atores internos da empresa (sócias e colaboradoras):

1. breve histórico da empresa (o objetivo é obter maior conhecimento sobre o modelo de negócio e a relação com outros atores que se estabelecem);
2. visão sobre sustentabilidade (abordar a temática e explorar valores sustentáveis considerados pelo entrevistado);
3. aprofundamento dos pontos relacionados a questões sociais e ambientais que surgem no item anterior (coletar mais dados sobre relações sociais e com o meio ambiente no modelo a partir dos valores comentados antes);
4. interação com outros atores (conhecer a relação da organização empresarial com seus usuários, a maneira como comunica seus valores);
5. outros atores ligados pelo sistema (coletar mais dados sobre atores, como empresas, universidades, ONGs, etc, que se relacionem com a organização empresarial estudada e mantenham valores sustentáveis nos processos que se estabelecem nessas relações).

Antes da coleta de dados, foi realizada uma primeira aproximação com o caso Revoada, a partir de uma entrevista com a sócia Camila. A partir dessa primeira aproximação, foram elaborados três artigos apresentados em eventos científicos (em abril de 2016, no ENSUS 2016

– Encontro de Sustentabilidade em Projeto; em setembro de 2016, no Colóquio de Moda; e, em outubro de 2016, no 12º P&D – Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design). Com a aproximação do caso e também as discussões realizadas nas apresentações dos artigos, o pesquisador percebeu outros pontos que seriam pertinentes às entrevistas. São eles:

1. precificação dos produtos (cujo propósito é verificar os elementos que compõem a perspectiva da empresa para considerar o preço na lógica da remuneração justa, e não o esmagamento do custo);
2. noção de luxo (verificação dos valores relacionados a esse conceito e sua relação com a perspectiva sustentável);
3. processos de logística reversa (análise da reflexão da organização a respeito da destinação dos resíduos);
4. providências na projeção relacionadas ao prolongamento do ciclo de vida do produto (articulação das premissas do projeto para o desenvolvimento de um produto durável, na mentalidade lenta, e valores para sustentabilidade);
5. condições de trabalho na organização (verificação de elementos que, na compreensão das organizações, diferenciam-nas quanto às condições de trabalho de empresas que não operam na mentalidade lenta, ou que não tenham em si o propósito de contribuir para o desenvolvimento de uma cultura sustentável).

Cabe dizer que, para as entrevistas realizadas com atores com quem as relações são estabelecidas, as questões foram adaptadas a seu contexto (por exemplo, para usuários, a questão sobre precificação era relacionada a sua percepção em relação ao preço, diferente da questão para sócias e colaboradoras, que era voltada à formação dos preços). Além disso, nesses casos, também foi questionado o que o entrevistado acreditava que havia aprendido a partir dessa relação, e também o que acreditava ter ensinado à respectiva organização empresarial, cujo objetivo era compreender fluxos de disseminação de valores sustentáveis a partir desses relatos.

A partir dessas técnicas, portanto, foram coletados os dados, informações e evidências para atender satisfatoriamente ao problema de pesquisa proposto. A partir disso, foi reunido o conjunto de dados coletados (composto pelos documentos levantados e pela transcrição de entrevistas), que, para sua análise e interpretação, foram decompostas em unidades de análise. Por sua vez, tais unidades foram reagrupadas em categorias que se relacionam entre si, como forma de ressaltar padrões e representar conceitos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; MORAES, 1999).

Como técnica de análise, foi realizada análise de conteúdo, que, segundo Moraes (1999), constitui uma metodologia para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos, que ajuda a reinterpretar as mensagens e atingir uma compreensão dos seus significados além da leitura comum. É relevante que uma das técnicas empregadas nesta pesquisa fosse justamente empregada em processos de comunicação, uma vez que a interface entre a organização e o ecossistema em razão da dimensão de comunicação do sistema serviço-produto é um fator relevante no contexto desta pesquisa, como trabalhado em alguns momentos da subseção 2.2.

Martins e Theóphilo (2009) colocam que não há um roteiro único para análise de dados qualitativos, e a maior parte da avaliação e análise é justamente realizada paralelamente ao trabalho de coleta. As triangulações de dados e o encadeamento de evidências eventualmente realizados em campo dão força, confiabilidade e validade aos achados da pesquisa e às considerações formuladas. A análise consiste no exame, classificação e, frequentemente, categorização dos dados coletados. Com isso, a análise contribui para a construção de uma teoria que ajuda a explicar o fenômeno estudado (MARTINS, 2008).

Consiste na triangulação de dados a relação entre os achados a partir dos diferentes tipos de técnicas de coleta. A convergência dos resultados provenientes de fontes distintas oferece grau de confiabilidade ao estudo, ou seja, o processo de triangulação garante a validade das descobertas do estudo de casos, sendo a alternativa mais utilizada pelos investigadores nesse caráter. Já o encadeamento de evidências consiste na reunião de vestígios que, examinados com atenção, elucidam um fenômeno. Tem-se êxito se houver consistência entre as etapas, das questões iniciais à conclusão do estudo, ou vice-versa (MARTINS, 2008).

Moraes (1999), no entanto, indica um processo formado por cinco etapas bem definidas para realizar a análise:

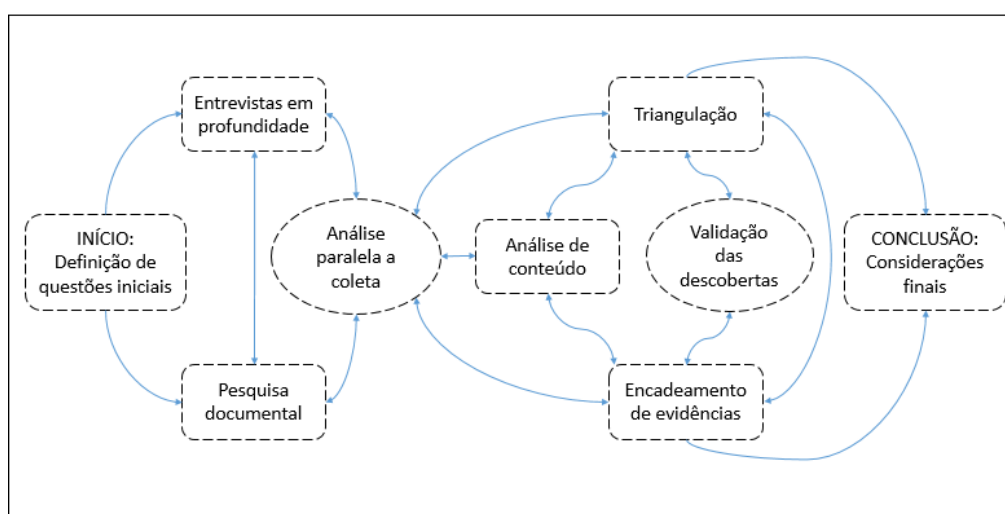
1. preparação dos dados: em posse dos dados, indica-se sua origem e como se relacionam ao objetivo da pesquisa;
2. unitarização: etapa na qual os dados são reduzidos a unidades de análise individuais, sendo que cada unidade representará uma única mensagem;
3. categorização: promoção do agrupamento das unidades de análise considerando a parte comum entre eles e as mensagens que representam;
4. descrição: um processo de comunicação das categorias formuladas; uma vez definidas as categorias, são descritas de tal forma que deem conta da diversidade de significados atribuídos às unidades contidas em cada uma;

5. interpretação: é o nível analítico mais profundo e consiste na compreensão de significados de cada categoria superando a descrição, indo além do manifesto dos pesquisados.

A análise de conteúdo nesta pesquisa seguiu o processo indicado por Moraes (1999), não obstante tenha considerado a prerrogativa de Martins e Theóphilo (2009), segundo a qual, durante o processo de coleta, já se iniciou a análise de forma preliminar. Neste estudo de caso, o encadeamento de evidências foi realizado entre a fala dos diversos entrevistados, bem como os dados coletados na pesquisa documental. Já a triangulação trouxe a relação destes dados com a revisão e a discussão teórica que iluminam a análise.

É relevante pontuar, também, que a pesquisa não foi executada considerando como lineares as etapas de coleta e análise de dados. Embora bem definidas, uma etapa de coleta de dados não precisou ser concluída para que a outra iniciasse. Dessa forma, a partir da análise de dados que se desenvolve paralelamente à coleta, foi possível que o pesquisador tivesse novas perspectivas dos dados a investigar e, por isso, maior profundidade nos seus achados. Na figura 4, está representado o processo do plano de ação explicitado nesta subseção.

Figura 4 – Plano de ação.



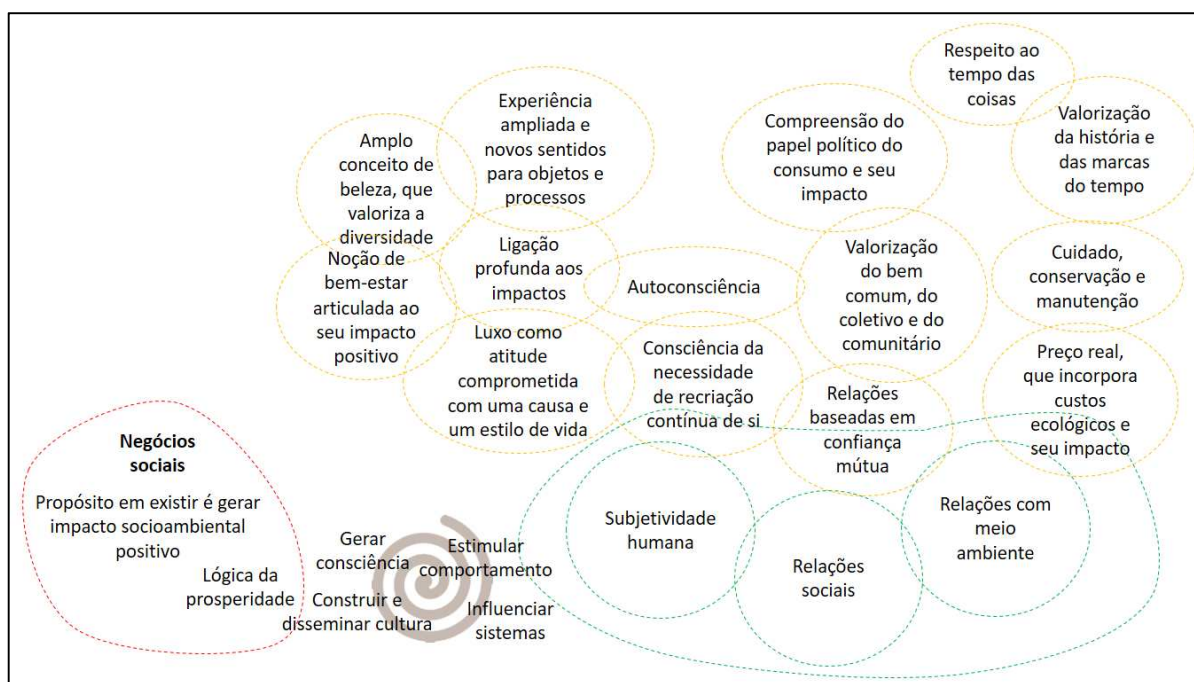
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4 ANÁLISE DE DADOS

O quarto capítulo desta dissertação é dedicado à apresentação e à análise dos dados coletados sobre os três casos: Revoada, Colibri e Tiê Moda Sustentável. A partir disso, será possível identificar de que maneiras os valores para uma cultura de sustentabilidade fundamentam os modelos de negócios sociais projetados, e também formas de disseminação desses valores por meio das relações ecossistêmicas que se estabelecem nesses modelos. Contudo, para compreender a perspectiva deste estudo, é importante resgatar a compreensão de quais são estes valores para uma cultura de sustentabilidade.

Nesta pesquisa, a discussão realizada ao longo da seção 2.1 trouxe a compreensão sobre quais seriam esses valores. Antes de apresentar o estudo dos casos, é importante sintetizar a compreensão sobre o que forma a perspectiva pela qual a análise foi realizada. A síntese está representada na figura 5.

Figura 5 – Síntese dos valores fundamentais para sustentabilidade.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A visão desta pesquisa sobre os valores fundamentais da sustentabilidade parte do conceito de negócios sociais, cujo propósito é gerar impacto socioambiental positivo, e os resultados financeiros se apresentam como consequência disso, alia-se à perspectiva de Yunus (2008) e Chu (2009) e complementa-se com a visão de prosperidade de Waddock (2016) e

Jackson (2009), segundo a qual o objetivo dos negócios de gerar lucro deve ser transformado em um objetivo de gerar prosperidade, constituindo, assim, uma relação mais harmônica entre essa dimensão e as demais dimensões do negócio. Assim, esta pesquisa assume que negócios sociais são projetados com propósito sustentável, e por isso não lhes é necessário acrescentar o adjetivo sustentável (ou seja, um negócio social sustentável), uma vez que, na perspectiva trabalhada, o conceito já dá conta dessa característica.

Percebe-se que os nesses negócios estão articulados à teoria dos registros ecológicos de Guattari (1990), conforme a qual a subjetividade dos indivíduos das organizações empresariais estabelece as relações sociais e com o meio ambiente. Os negócios sociais partem da subjetividade dos empreendedores e de sua consciência perante a sustentabilidade, e essa visão de mundo passa a ser compartilhada com aqueles com os quais se conectam, por meio das relações sociais, e a alterar a maneira com que se relacionam com o meio ambiente.

Após compreender a aplicação da teoria dos registros ecológicos de Guattari (1990) e o modo como isso se relaciona à consciência dos indivíduos e passa a ser compartilhado com suas ações, nota-se a contribuição da teoria integral de Wilber (2005) para essa pesquisa. Uma vez que a consciência desses indivíduos em relação aos valores da sustentabilidade e sua expressão em comportamento, seu compartilhamento por meio das relações sociais e com o meio ambiente é capaz de construir e disseminar culturas e influenciar sistemas com esse fundamento.

Esses valores estão assinalados na figura 5 como as elipses em linhas amarelas, organizadas de maneira a mantê-las mais próximas daquele registro ecológico com que mais se aproximariam. Um dos valores mais próximos ao registro ecológico da subjetividade humana é o da ligação profunda aos impactos, isto é, mais do que o indivíduo ter conhecimento sobre o impacto que gera em função de seu consumo e seus atos, num sentido amplo, deve dar importância e refletir a respeito. A esse valor relaciona-se a noção de bem-estar articulada ao seu impacto positivo, uma vez que o indivíduo que dá importância ao seu impacto potencialmente compreenderá seu impacto positivo como fonte de bem-estar.

Um amplo conceito de beleza também representa valor relacionado à subjetividade humana, uma vez que estará articulado a uma percepção dessa beleza naquilo que foge a um padrão globalizado e dá mais espaço à diversidade local. Com isso, compreende-se também o valor sustentável do luxo como uma atitude comprometida com uma causa ou estilo de vida, ou seja, a ideia de que o luxo não representa mais a identificação de um padrão de sucesso estabelecido pela mídia, grupo de referência ou outro, mas sim um movimento do indivíduo numa direção em que exista maior sentido com aquilo que tem como visão de mundo.

Ainda um valor próximo ao registro ecológico da subjetividade humana, mas já com maior proximidade também ao das relações sociais está a autoconsciência: refere-se ao processo de ter conhecimento e dar importância sobre si, como já mencionado, mas também se refere à motivação de suas ações (o quão genuínas elas são, ou o quanto elas são monitoradas e premeditadas) e à autocrítica. Nesse sentido também se pode citar a consciência da necessidade de recriação constante de si mesmo – seja por evolução da autoconsciência ou do que aprende na medida em que se relaciona com outros indivíduos, a reflexão sobre si e a busca de novas maneiras de agir mais adequadas a sua visão de mundo também configuram um valor fundamental da sustentabilidade.

Próximos às relações sociais estão a compreensão do papel político do consumo e seu impacto, ou seja, o indivíduo passa a compreender o consumo com micropolítica e milita a favor daquilo que considera correspondente em sua visão de mundo e manifesta isso para os outros indivíduos com que se relaciona. Também se pode citar a valorização do bem comum, coletivo e do comunitário: como resultado da consciência que se tem do impacto do consumo e de suas ações, o indivíduo compreende que sua ação não deve gerar impacto negativo para o outro, e movimentos de bem coletivo passam a ser apreciados. Outro valor é o das relações baseadas em confiança mútua, ou seja, as relações passam a fundamentar-se numa lógica de confiança e não mais de dependência ou submissão, mantendo a dignidade dos indivíduos afetados.

Já próximo ao registro ecológico das relações com o meio ambiente, pode-se mencionar como valor fundamental da sustentabilidade a valorização da história e das marcas do tempo, o que implica perceber essas marcas como características únicas de materiais, que os diferenciam e trazem registros de trajetória. Cuidado, conversação e manutenção também representam um valor sustentável em função da preocupação em estender a vida útil de materiais pelo maior tempo possível, evitando descartes prematuros (ou mesmo a necessidade de criação de novos processos de recuperação, como reciclagem), gerando reúso e tomando providências para que o uso seja prolongado. Além disso, também pode-se citar o preço real, que incorpora custos ecológicos e seu impacto, ou seja, a ideia de um preço que não seja formulado apenas a partir de custos de matéria-prima, mão de obra e expectativa de lucro, mas sim que dê conta de todos os processos necessários para que se minimize um possível impacto negativo, gere impacto positivo e seja suficiente para prosperidade da organização empresarial que cria e produz. Ainda poderia ser citado o respeito ao tempo das coisas, valor que está relacionado à perspectiva do

tempo contemplativo de Manzini (2008), em que o tempo dos processos deve ser respeitado, sem uma aceleração desnecessária que pode gerar impactos desnecessários.

Perceba que este conjunto de valores não é explanado como uma relação absoluta na qual algo, para ser compreendido como sustentável, deva ser comparado a eles para uma checagem de requisitos. Esses valores correspondem a fundamentos que podem se alterar na medida em que evolui o nível de consciência, comportamento, cultura e sistemas na direção da sustentabilidade, como compreende a teoria de Wilber (2005). Também, na medida em que alguns desses valores estão compreendidos no indivíduo que projeta um modelo de negócio social e nele também passa a ser uma premissa, na medida em que se desenvolvem, outros podem vir a surgir, seja naturalmente, pela jornada desse indivíduo, ou em função do aprendizado nas relações ecossistêmicas que se estabeleceram. Além disso, também são se tem a intenção de limitar os valores fundamentais para uma cultura de sustentabilidade nestes que estão aqui relacionados, mas será este o conjunto, criado a partir das discussões elaboradas até aqui, que irá embasar a análise dos casos.

A partir da próxima subseção estão apresentados e discutidos os casos pesquisados: primeiramente é apresentado o conceito de cada organização, e nisso já são ilustrados alguns dos valores fundamentais para construção de uma cultura de sustentabilidade identificados por esta pesquisa; após, são abordados aspectos da concepção destes negócios a partir da criação e recriação dos modelos pelos quais trabalham; por fim, apresentam-se mecanismos do modelo de negócio projetado de cada uma dessas organizações empresariais para disseminação destes valores por meio das relações ecossistêmicas que se estabelecem.

4.1 O CASO REVOADA

A Revoada é uma microempresa brasileira, em atividade desde 2013, localizada em Porto Alegre. É uma organização empresarial fabricante de artigos para viagem, bolsas e acessórios. Seus principais produtos são mochilas, bolsas de viagem e outros artigos relacionados, alguns deles representados na figura 6. Em 2016, passou a criar também produtos na classe de vestuário, com uma linha, até então única, de jaquetas, intitulada Jaqueta Garoa. A Revoada opera sob o conceito de sustentabilidade e pratica noções da mentalidade lenta na moda, sendo seus produtos criados e produzidos a partir de duas matérias-primas principais, ambas originadas de reaproveitamento: resíduos industriais de câmaras de pneus e náilon de guarda-chuvas descartados.

Figura 6 – Exemplo de produtos Revoada: Mochila, *Weekend bag* e Mochila casca.



Fonte: Vuelo (2015).

Segundo Camila, uma das sócias, o surgimento da Revoada aconteceu em função de um desejo pessoal das duas sócias em aliar à sua atuação profissional práticas sustentáveis do cotidiano, tais como a separação do lixo e o encaminhamento à reciclagem. Renata, a segunda sócia, já atuava na área da moda e tinha o objetivo de trabalhar com uma proposta de moda mais consciente, que aplicasse valores de sustentabilidade. A partir da ideia de Camila, de criar uma bolsa de fim de semana (uma bolsa de viagens que tivesse formato e espaços coerentes com esse período), e de Renata, de projetá-la de forma totalmente sustentável, nasce a Revoada, inicialmente chamada Vuelo⁵ – a referência do título viria da coragem para alçar novos voos.

A cultura de design está na base da criação da empresa, cuja centralidade está nos objetos, nas virtudes estéticas e funcionais dos materiais e no impacto positivo que decorre da sua fabricação, e também no sistema e na rede de valor que se estrutura e multiplica. O modelo de negócios da empresa foi estruturado de tal maneira que os produtos trouxessem novos sentidos para a vida dos usuários a partir de uma conexão coletiva da qual passam a fazer parte, junto a recicladores, costureiras, modelistas, designers e artistas.

Em função de a ideia das sócias ser diferente das propostas que conheciam, elas tinham consciência de que o modelo de negócio a partir do qual trabalhariam não seria a reprodução de algum já existente, mas teria um novo formato, que deveria ser criado por elas mesmas. O desenvolvimento desse modelo de negócios partiu da pesquisa de materiais que apresentassem características físicas de durabilidade e resistência para projetar a bolsa de fim de semana. Essa pesquisa envolveu diferentes materiais, sendo o principal objetivo identificar aquele que teria

⁵ A organização empresarial foi fundada em 2013 como Vuelo, e assim foi chamada até setembro de 2016, quando, num processo de recriação, passou a chamar-se Revoada. Esse processo será apresentado na subseção 4.1.1.

características físicas apropriadas e origem na cadeia do lixo. Como coloca Camila: “a gente já sabia que não queria fazer com material virgem, material novo, a gente queria reutilizar alguma coisa e de preferência trabalhar com a cadeia do lixo, só que, como a gente não tinha muita clareza, a gente foi pesquisando um pouco de tudo”.

Na pesquisa, identificaram na câmara de pneus propriedades que atendiam a seus requisitos. Sobre as câmaras, Camila fala que se assemelhavam ao couro e apresenta outras características: “além de ser emborrachada, ainda tinha uma vantagem de ser a prova d’água, e com um aspecto meio futurista”. Além disso, o fato de a decomposição do material na natureza ser bastante lenta (cerca de 500 anos) estimulou ainda mais a escolha da câmara como material base para confecção dos produtos, mesmo não sendo de fácil costura.

Durante o desenvolvimento de protótipos, as sócias perceberam a necessidade de utilizar um tecido de forro, e passaram a pesquisar também alguma alternativa de tecido reciclado ou reutilizável. Em função de uma observação das sócias em um dia de chuva em que perceberam a quantidade de guarda-chuvas descartados pelas pessoas nas ruas, surgiu a curiosidade em testar o tecido destes guarda-chuvas como forro. Após testarem, concluíram que o tecido seria indicado tanto pela impermeabilidade e resistência (Camila destaca que, na maior parte dos guarda-chuvas descartados, o problema estava na estrutura metálica e que os tecidos estavam em perfeitas condições), quanto pelas possibilidades de estampas – desde tecidos lisos, pretos ou coloridos, até estampas geométricas, xadrez, flores e assim por diante.

É interessante perceber que os materiais escolhidos permitem explorar uma diversidade de formas e aspectos para os produtos. Independente do volume que está sendo produzido, sempre há um pensamento relativo à constituição das peças de câmara que a formarão, suas marcas de uso, desgastes, numerações e assim por diante, bem como os tecidos de forro, sua combinação de cores e estampas. Inclusive, quando encomendadas pelos usuários, há indicação de tipos de tecido para forro são de sua preferência: lisos ou estampados, tipo de estampa, cores mais sóbrias ou mais vibrantes, e assim por diante, o que explora uma dimensão de customização possível pela escala de produção da Revoada.

Dessa maneira foram definidas as duas principais matérias-primas da Revoada. A primeira, câmara de pneu, provém dos resíduos industriais, e com isso reduz a quantidade de material a ser descartado pela fabricante. Já a segunda, o náilon de guarda-chuva, é recuperada por Unidades de Triagem de Porto Alegre (cooperativas de catadores de recicláveis ou recuperáveis da coleta de resíduos sólidos). Nesse ponto, percebe-se o valor sustentável da consciência em relação ao impacto político do consumo, já que a cadeia de fornecimento

impacta em geração de renda aos catadores de lixo reciclável cooperados. Além disso, o desenvolvimento dessa cadeia de fornecimento explora a relação da Revoada com a economia local, o que também é uma preocupação da empresa no sentido tanto de estimular o entorno como de reduzir o impacto ambiental de seus processos logísticos. Como coloca Fernanda, consultora e proprietária de uma empresa que desenvolveu projetos em parceria com a Revoada, “trabalho da economia local tem menos emissão de carbono, estimula que se mantenha aquele ecossistema. [...] Assim, tu tem outro relacionamento, tu descobre fornecedores dentro desse raio. As meninas [sócias da Revoada] têm esse traço.” (sic).

Renata conta que as sócias perceberam de fato o potencial para lançar o negócio quando tinham o protótipo pronto, criado a partir de uma perspectiva local articulada à cadeia do lixo, ou seja, fundamentada em valores sustentáveis compreendidos como importantes para elas. Foi então que passaram a investir na primeira remessa de produtos. Importa dizer que todos os produtos seguem os mesmos parâmetros: traços mais retos, que respeitam as possibilidades do material que estão utilizando, formatos que não são pensados apenas para usuários de um gênero específico e que reduzisse a necessidade de uso de materiais virgens, como aviamentos e metais. Como coloca Renata:

“para mim não faz sentido mais desenvolver um produto com muitos excedentes, com muitos insumos, com muitos zíperes. Então todo o produto que eu vou desenvolver novo eu penso como ele pode ser mais sustentável possível, como ele pode ter um maior aproveitamento de material, como ele pode... agora a gente introduziu fortemente no nosso produto a logística reversa, como estou montando esse produto para depois desmontar o mais fácil possível, então isso é uma premissa básica. Ele não é uma criação desvinculada desse propósito, a gente está bem focado nesse propósito e é algo que é bem orgânico, bem natural.”

Assim, é manifestada a premissa de criação e produção de seus produtos a partir de processos que tenham relações de menor impacto ambiental mesmo pensando no descarte ao fim de sua vida útil. Isso expressa relação com o pensamento de Guattari (1990) sobre o registro ecológico do meio ambiente: o indivíduo que cria os produtos leva para esta atividade aspectos de sua subjetividade, e ao passo que o designer deste produto tem elementos correspondentes à sustentabilidade em sua noção de mundo, o objeto projetado será capaz de estabelecer um diálogo com o ambiente de menor impacto, respeitando os limites e a resiliência dos sistemas com que se relaciona.

É relevante colocar que esses elementos surgem no modelo de negócio que estavam projetando de maneira muito natural (como surgiu, inclusive na fala de Renata, acima). Mesmo antes de as empresárias conhecerem o termo “negócios sociais”, o modelo de negócio já surgia

com um argumento articulado a essa proposta, que era promover impacto positivo e, a partir disso, gerar resultados financeiros. Essa perspectiva é evidente tanto na fala das sócias quanto na apresentação da Revoada em meios de comunicação, como citado em veículos como o blog UseFashion (2015), em matéria sobre um evento de uma Universidade em Novo Hamburgo, na Região Metropolitana de Porto Alegre. Esse evento tinha o objetivo de discutir assuntos em voga no segmento da moda por diferentes pontos de vista, e uma palestra com as sócias da Revoada integrava a programação.

Camila afirma que, inicialmente, pensavam estar sozinhas (ou isoladas) em sua iniciativa, que tinha o referido propósito num contexto amplo. Porém, mudaram sua perspectiva ao conhecerem a rede Yunus, que conecta negócios sociais por todo o mundo e, com isso, abre a possibilidade de trocas de experiência com outros empreendedores sociais, o que foi essencial para projetar o modelo de negócio por meio do qual operam atualmente. Ao se articular a essa rede, a Revoada reafirma seu principal objetivo em gerar impacto socioambiental positivo e sua caracterização como um negócio social. Além da relação com outros negócios sociais, que passa a ser um elemento incentivador para o novo empreendimento, o que também fortalece é a percepção das sócias de que o impacto efetivamente está sendo gerado. Renata comenta:

“por mais que às vezes a gente tenha alguns perrengues, se questione da viabilidade do negócio em função dessa dificuldade, nadar contra a maré, no fim das contas a gente se olha, se abraça, chora, e que legal que a gente está aqui, que legal que a gente de uma certa forma a gente está iniciado esse movimento junto com tanta gente. Ele é pequeno, mas é muito poderoso.”

Nesse ponto, parece relevante colocar que, na perspectiva em que a empresa opera, percebe-se a ideia de prosperidade de Waddock (2016) e Jackson (2009). O resultado financeiro não é o principal objetivo da Revoada, mas sim o impacto socioambiental que gera. O resultado financeiro tampouco é subestimado: as sócias têm clareza da necessidade desse resultado, e compreendem que o negócio deve trazer resultados financeiros sem abrir mão da possibilidade de gerar impacto e que, na medida em que esse resultado cresce, também cresce o impacto que gera, a partir de novos investimentos dentro desse ecossistema.

Um exemplo que pode ser citado é a atitude da Revoada em capacitar mulheres em técnicas de costura. Após a realização de um trabalho de grande expressão para um cliente corporativo (que gerou 16.600 produtos oriundos da ressignificação de 3 toneladas de resíduos de câmara de pneu e 3.300 náilons de guarda-chuva), além de dar conta de suas obrigações financeiras, a Revoada também passou a investir na capacitação de grupos de costureiras em comunidades de baixa renda, que tanto as habilita para atuação profissional na costura, quanto

abre precedente para uma possível parceira de trabalho no futuro, entre Revoada e arranjos que se formam como esse.

O modelo de negócio da Revoada, portanto, dá conta de processos que por si só geram impacto socioambiental positivo. Diferente de uma perspectiva tradicional, por assim dizer, na qual as organizações empresariais têm seus processos produtivos independentes e, paralelamente a eles, podem criar outros processos que gerem impacto positivo ou minimizem impacto negativo, este caso traz a ideia de que o processo central do modelo é, ao mesmo tempo, produção e impacto positivo. É um modelo de negócio que, além de estar em fase de transformação, também prevê a multiplicação de seus valores fundamentais a partir das relações que estabelece. As próximas duas subseções se ocuparão da discussão destes dois aspectos: primeiramente, o modelo de negócio em transformação, e, posteriormente, os mecanismos deste modelo para a multiplicação de seus valores fundamentais.

4.1.1 Criação e recriação do modelo de negócios: Revoada

Durante a realização desta pesquisa, o modelo de negócio projetado pelas sócias sofreu grandes transformações. Interessante é perceber que, embora tenha elementos diferentes nesse modelo, inventado em 2013 como Vuelo e reinventado em 2016 como Revoada, a fundamentação ocorre sob princípios semelhantes, como o objetivo de gerar impacto socioambiental positivo e criar seus produtos a partir da cadeia do lixo.

Como Vuelo, o foco da sua entrega era para o usuário final. Em sua maior parte, os produtos eram produzidos e comercializados diretamente por meio de sua loja virtual e também por lojas multimarcas (grande parte sob regime de consignação). Com isso, formou-se uma rede de usuários, em sua maior parte já sensíveis a questões relacionadas à sustentabilidade, que passaram a manter uma relação bastante próxima com a organização empresarial, como colocam as sócias e também Marina, designer colaboradora. Já como Revoada, o foco do trabalho está em clientes corporativos, que têm potencial para compra de quantidades mais expressivas e por isso também maior potencial de geração de impacto. Acessando este tipo de cliente, também se abre o potencial de chegar até um grupo maior de usuários, inclusive aqueles ainda não sensíveis a questões da sustentabilidade, e com isso se criam novas possibilidades de impacto social e cultural a partir de seu trabalho.

Contudo, a Revoada não deixou de atender diretamente os usuários. A empresa, em lugar de manter um estoque de produtos, como fazia antes, permite aos usuários se inscreverem

no site em listas de interesse que geram um lote de produção após completarem um pedido mínimo de 20 produtos. Segundo Camila, a alteração se deu para ampliar o impacto desses pedidos: em maior quantidade, é possível realizar um estudo melhor do aproveitamento das matérias-primas e reduzir as sobras e também manter uma relação mais próxima com cada usuário, pois, antes de a compra ser efetivada, há um período de espera em que as relações se estreitam a partir do diálogo e do acompanhamento da Revoada quanto a esses usuários.

Em sua reinvenção, a Revoada também passou a oferecer um novo serviço, que chama “Ação-reinvenção”, a partir do qual oferece consultorias para corporações. Nessas consultorias, a Revoada estuda o processo de produção da corporação, mapeia os resíduos que ela gera e projeta maneiras de reaproveitá-los no mesmo ciclo produtivo, com a criação de novos produtos, ou ainda a sua destinação a outras organizações empresariais que possam criar produtos a partir deles.

Como base da Revoada, surge o que as sócias chamam de Design Vital, uma reflexão sob a perspectiva da sustentabilidade 4D, fundamentada nos princípios de atuação de Lala Deheinzelin (2016), assessora de assuntos estratégicos para o desenvolvimento embasados pela economia criativa. Marina explica que, nessa perspectiva, a sustentabilidade não se forma como o conjunto de três pilares estáticos, como compreendiam antes, mas sim em um ciclo formado por quatro dimensões (ambiental, social, cultural e financeira), que interagem entre si e que se complementam para a geração de resultados – o resultado ambiental não acontece se não estiver em harmonia com o social, o cultural e o financeiro, e assim por diante. O conceito de Design Vital idealizado pela Revoada, segundo Marina, consiste em internalizar a perspectiva da sustentabilidade 4D em seus processos de projeto, ou seja, ao projetar são considerados os aspectos ambientais, sociais, culturais e financeiros.

Além de considerar essa perspectiva durante a projeção, também existe uma preocupação, por parte das sócias, em mensurar o impacto do projeto nesses diferentes aspectos. A maneira como mensuram estes impactos ainda é um aspecto em formulação na Revoada, como traz Renata: “a gente está aprendendo a mensurar, porque impacto cultural, impacto social é bem difícil de entender como tangibilizar isso. A gente está pesquisando. Então impacto ambiental é o que a gente mais sabe e hoje tem noção”. A maior facilidade em mensurar o impacto ambiental de seu trabalho vem, principalmente, em função das variáveis tangíveis, como a quantidade de material reaproveitado. Isso pode ser percebido também em matérias veiculadas em meios de comunicação que comentam o impacto, como a matéria de agosto de 2016 no Jornal do Comércio, sobre marcas que criam alternativas para um consumo mais

consciente, e, ao apresentar a Revoada (ainda como Vuelo), comenta o impacto em termos de quantidade de material reaproveitado (JORNAL DO COMÉRCIO, 2016a).

Como mencionado, a mensuração do impacto de sua atividade ainda é um termo que está sendo pesquisado pelas sócias junto a Fernanda, que passou a auxiliá-las no processo em função de sua visão mais técnica. Como Fernanda coloca, a mensuração do impacto, mesmo o ambiental, que atualmente se restringe a quantidade de material reaproveitado, ainda possui uma dimensão que pode ser referente à consequência do descarte desse material – ou seja, o impacto ambiental positivo da Revoada, ao ressignificar uma determinada quantidade de material, não é somente a soma dessa quantidade, mas sim o dano ambiental que deixaria de acontecer caso esse material fosse destinado a algum aterro, descartado indevidamente, incinerado, liberando gases, e assim por diante. Camila reconhece isso como uma parte do modelo de negócio ainda em formação, assim como o modelo de negócio em si, que está em constante revisão e investigação de novas oportunidades:

“E isso é uma coisa constante, essa avaliação. A gente costuma dizer que não existe ninguém 100% sustentável, o que existe é a gente ficar tentando ser cada vez mais sustentável e isso é uma balancinha que tu tem que colocar toda hora e pesar. (...) tem que ver o que gera mais impacto positivo.” (sic)

Ao longo desse processo de constante avaliação, pontos importantes do modelo de negócio foram sendo recriados após a empresa já estar em operação. Um exemplo disso é a mudança no fornecimento das câmaras de pneu. Quando as sócias projetaram a primeira versão do seu modelo de negócio, foram mapeadas borracharias de Porto Alegre, contexto nas quais as câmaras descartadas são um material sem utilidade, para que as fornecessem.

O fornecimento das câmaras pelas borracharias aconteceu por cerca de dois anos. Inicialmente, essas câmaras eram recolhidas pelas sócias, que as levavam até um prestador de serviço que fazia a higienização delas em sua própria residência (higienização também do náilon de guarda-chuva, inclusive), entretanto as sócias perceberam que era muito grande o desperdício de água neste processo, e alteraram o processo de higienização para uma lavanderia industrial, com certificação ambiental, que fazia captação de água da chuva.

Contudo, mesmo que o processo de higienização das câmaras tivesse um menor impacto, alguns aspectos do material passaram a chamar à atenção. Como coloca Camila: “Às vezes as câmaras eram boas, e às vezes eram muito velhas, ressecadas, o que comprometia a qualidade do produto”. Em função do estado físico das câmaras recolhidas, de muitas delas pouco se aproveitava (em função de ressecamento e craquelamento), o que fazia com que fosse

alta a necessidade de descarte desse material, enquanto com os resíduos das fabricantes isso não acontecia, o que motivou a alteração do fornecimento.

Em função dessa alteração, a relação da Revoada com as borracharias, que antes eram as fornecedoras de uma das principais matérias-primas, foi descontinuada. Não obstante, Renata chama atenção para a necessidade de repensar a participação das borracharias em seu modelo, tornando-as novamente parte da rede, como pode ser percebido em sua fala:

“Isso é uma coisa que me preocupa bastante, o que vamos fazer com o borracheiro? Hoje é um projeto que eu tenho, pessoal até, de entender como ajudar o borracheiro. Então, tá, se a gente não usa mais essa câmara, para onde ele pode enviar essa câmara, ou quem pode coletar essa câmara dele, mas eu não tive fôlego para ir atrás mas é algo que está permeando o nosso radar. A gente sabe que é um problema que existe e agora que a gente não usa mais, esquecer não, mas o que a gente pode fazer então.” (sic)

Ainda sobre as câmaras, outra alteração no modelo de negócio foi realizada com o objetivo de aumentar a qualidade e a vida útil dos produtos. Como esse é um material fabricado originalmente para estar no interior de um produto, ou seja, sem contato com o ambiente externo, o intemperismo natural é capaz de ressecá-lo e craquelar a superfície, além de, por vezes, manchar as roupas dos usuários que ficassem em contato com os produtos, por soltar o pigmento preto. Por isso, a Revoada iniciou um processo de pesquisa junto a uma indústria química parceira, que aumentou sua resistência e solucionou o problema das manchas por meio do uso de um pigmento preto, sem alterar o aspecto do material. Marina chama à atenção para o fato de que a fórmula do material que gera a película é biodegradável, de modo que não compromete possíveis encaminhamentos futuros da câmara em seu processo de descarte.

Essas características evidenciam cuidado e conservação como valores fundamentais de seu modelo de negócio, o que se aproxima da lógica apresentada por Malaguti (2009). Uma vez apresentadas as dificuldades técnicas do produto, as sócias não descartaram seu uso e pesquisaram uma nova possibilidade de matéria-prima; em lugar disso, investigaram possibilidades de como fazer uma melhor aplicação e manutenção desse material. Com isso, não deixaram de recuperá-lo, mas qualificaram tecnicamente seu reaproveitamento.

A persistência em trabalhar com este material, mesmo com as dificuldades técnicas apresentadas, é uma constante no tempo de atividade da Revoada, mesmo que, em um dado momento, a empresa tenha tido de pausar a produção da mochila, um de seus principais produtos. Em função de especificidades técnicas da câmara e do peso do produto final, algumas mochilas passaram a apresentar rasgos na costura. Seus usuários buscaram a Revoada para relatar o problema e buscar uma solução em conjunto. Eles também foram convidados a passar

à empresa informações sobre seus contextos de uso, a maneira como interagiam com o material, para que essas informações fossem úteis tanto para a correção da falha quanto para um novo projeto de mochila, que estivesse mais apropriado às diversas possibilidades de uso. Nesse momento, o produto teve sua produção descontinuada até que as sócias e as colaboradoras pudessem encontrar uma solução satisfatória para o problema na costura.

Na ocasião, a Revoada articulou-se a uma Universidade em Porto Alegre, e levou o caso para exercício prático de estudantes dos cursos de Design e Design de Produto. Na atividade realizada junto a esses alunos, foram investigadas técnicas de costura e de uso do material, além de terem sido realizados testes de propriedades. Com isso, conjuntamente, os estudantes e as sócias adquiriram mais conhecimento sobre os materiais e as técnicas, que ajudaram na reprojeção das alças.

A postura da Revoada foi assumir que se está aprendendo e que, de certa maneira, isso faz parte de um processo de novidade como esse, como expressa Camila: “A gente não é perfeito, a gente não sabe tudo, a gente está aprendendo a fazer e vamos olhar que a vida é assim, a vida é aprendizado e erro. (...) E isso faz parte de estar com a Vuelo, é vivenciar o processo com a gente.” Marina comenta que, após chegarem à solução do problema, todos os usuários afetados receberam uma nova versão de suas mochilas e junto a elas uma carta da Revoada agradecendo a colaboração e a participação no processo de descoberta.

Essa relação com os usuários é um ponto importante do modelo de negócios da empresa. A Revoada denomina seus usuários como “vuelistas” e os integram a uma comunidade que conecta todos os atores com quem estabelece relações. Ao se tornar um vuelista, o indivíduo não só adquire um produto, mas passa a fazer parte de um sistema que o torna mais próximo daquele que o confecciona (VUELO, 2015) e toma consciência dos diferentes impactos envolvidos na produção dos artigos, o que o estimula a consumir de maneira mais consciente. A relação entre Revoada e vuelistas será mais detalhada na seção seguinte; no entanto, foi apresentada neste momento em função de um aspecto importante de seu modelo de negócio, que é a logística reversa.

O processo de logística reversa integra o modelo de negócio projetado pela Revoada, que Camila define como cíclico. Esse processo cíclico parte da cadeia do lixo e do sistema de trânsito com a recuperação das duas principais matérias-primas. É importante citar que esses materiais são adquiridos pelo que a Revoada entende como “troca justa”, ou seja, os resíduos de câmara são comprados, e não recebidos como doação, bem como o náilon de guarda-chuva é pago por unidade, que resulta num montante bastante superior ao que a Unidade de triagem

está acostumada a receber nas transações de rotina, por volume. A ideia da Revoada com essas transações é gerar uma cadeia em que todos sejam remunerados, e por isso também a responsabilidade de cada um no processo é maior, estabelecendo uma parceria entre as partes baseada em confiança e na vantagem mútua, e não na dependência.

Após a compra, os materiais são higienizados em uma lavanderia com certificação ambiental, que recupera água da chuva. Em seguida, partem para a linha de produção e, depois, são entregues aos usuários. O sistema prevê o uso do material pelo máximo tempo possível e, então, no momento oportuno, seu encaminhamento para descarte. Nisso, um ponto de atenção: para que o ciclo se feche, é importante que o usuário encaminhe o produto de volta à Revoada, que realiza o desmanche da peça e dê o destino adequado a cada material, o que inclui os encaminhamentos do resíduo da borracha da câmara para uma fábrica de asfalto ecológico. Com isso, há uma nova inserção desse material no sistema de trânsito, fechando o ciclo.

Como uma maneira de dar a conhecer ao usuário todo esse sistema, bem como demonstrar a importância de sua participação para o fechamento do ciclo, todos os produtos são acompanhados por uma *tag*, representada na figura 7. Em uma das faces dessa *tag*, está a representação gráfica desse sistema cíclico, e, na outra, há um texto que informa o usuário de que, no momento em que decidir descartá-lo, deve fazer contato com a Revoada para devolvê-lo. A devolução é uma etapa deste processo a que as sócias dão destaque e cuja importância, sempre que possível, reafirmam. O esforço existe para evitar que o produto, criado numa lógica de prolongamento da vida útil desses materiais, seja descartado incorretamente e venha a impactar negativamente o meio ambiente. Como coloca Renata, “é uma responsabilidade das duas partes”, referindo-se à Revoada e ao usuário. Tal preocupação também fica evidente na fala das sócias quando entrevistadas por veículos de comunicação, como na reportagem sobre marcas do Estado do Rio Grande do Sul que trabalham na lógica do consumo consciente da revista Donna (2016c).

Figura 7 – Tag enviada aos velistas junto ao produto.



Fonte: Registrado pelo autor (2017).

Embora a preocupação seja clara, não há um processo bem definido aos usuários sobre o modo como deverá ocorrer essa devolução. Um aspecto que contribui para isso é a intenção da Revoada de que o descarte ocorra após muitos anos de uso, o que está representado na *tag* pelo usuário que o recebe jovem e o descarta velho, com barba e cabelos brancos. Por não saber quando, de fato, o descarte irá acontecer, é bastante difícil que o processo já estivesse definido no momento de entrega ao usuário. Por isso, a orientação é buscar a empresa que oferecerá a alternativa apropriada a esse usuário.

Dito isso, apresenta-se o modelo de negócio projetado pela Revoada. A figura 8 representa uma síntese do modelo apresentado nesta subseção utilizando como ferramenta o Modelo Canvas de Negócios Sociais, um instrumento de modelagem de negócios apropriado a negócios sociais (SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS, 2016). Na figura, o texto em preto representa as dimensões trabalhadas pelo modelo; em azul, o correspondente a cada uma dessas dimensões para a Revoada no modelo em atividade; e em cinza, elementos que já fizeram parte desse modelo, mas que, em função de processos de reinvenção, deixaram de fazer.

Figura 8 – Síntese do modelo de negócio da Revoada.

Modelo Canvas de Negócios Sociais

Recursos chave Investimento financeiro; Desenvolvimento de cadeia de fornecimento; Parceiro com estrutura produtiva; Rotina de estudos sobre materiais.	Atividades chave Criação e produção de produtos a partir de resíduos industriais de câmaras de pneu, câmaras descartadas em borracharias, e náilon de guarda-chuva recuperados; Ação-Reinvenção: projetos realizados com empresas para reaproveitar ou destinar corretamente seus resíduos; Mensuração do impacto (em desenvolvimento).	Tipo de intervenção Ressignificação de resíduos industriais e domésticos; Geração de empregos.	Segmentos Corporações que tenham o objetivo de trabalhar de maneira mais sustentável; Usuários que busquem alternativas de consumo com maior consciência em relação aos impactos socioambientais.	Proposta de valor Ressignificar materiais provenientes da cadeia do lixo evidenciando sua utilidade e beleza, transformando-os em novos produtos por meio de relações mais humanas e prolongando sua vida útil; Gerar impacto positivo de diferentes formas a partir do design vital – fluxo 4D.
Parceiros e stakeholders chave Unidades de Triagem; Fabricante de câmaras de pneu; Lavanderia certificada; Consultoria de projetos; Grupos de costureiras; Universidades; Borracharias.		Canais Venda direta via lote mínimo; Venda para corporações; Ação-reinvenção; Venda direta no site; Venda consignada em multimarcas.		
Estrutura de custos Matérias primas; Produção dos materiais em ateliê parceiro; Despesas administrativas; Estoque de materiais consigo e em lojas multimarcas (consignação).	Lucro excedente Reinvestimento; Capacitação em comunidades de baixa renda.	Receita Venda de produtos ressignificados para usuários ou corporações; Projetos realizados via Ação-Reinvenção.		

Inspired by The Business Model Canvas

Fonte: elaborado pelo autor (2017), adaptado de Social Business Model Canvas (2016), traduzido pelo autor.

Ao comentar aspectos do modelo de negócio, como a preocupação da Revoada com o processo de logística reversa e também a relação entre a marca e os velistas, além de apresentar o modelo de negócios por meio do qual se opera, também se inicia uma explanação a respeito das relações ecossistêmicas que se estabelecem. Como já afirmado, esta pesquisa considera que, a partir das relações ecossistêmicas que se estabelecem, há um potencial para aprendizado mútuo e a disseminação de valores fundamentais. A próxima seção é dedicada à análise de mecanismos utilizados pela Revoada para disseminar valores fundamentais da sustentabilidade a partir das relações ecossistêmicas que estabelecem em seu modelo de negócio.

4.1.2 Mecanismos de disseminação dos valores sustentáveis: Revoada

A recriação da Vuelo como Revoada traz em si a visão das sócias, de que a transformação no sentido da sustentabilidade se faz de maneira coletiva. Como colocou Camila, “esse bando foi aumentando, esse momento foi mudando, muitas coisas confluíam para que a gente renascesse como Revoada, e agora somos esse bando de pássaros voando juntos”. Nessa perspectiva, percebe-se que as sócias compreendem que a possibilidade de impacto está na coletividade, na maneira como multiplica e se relaciona com os outros atores de seu sistema operacional.

Essa perspectiva coletiva se refere à Revoada e ao conjunto de relações ecossistêmicas que estabelece com os diversos atores no modelo de negócio projetado, estando nessas relações o potencial de disseminação de seus valores sustentáveis fundamentais. Por meio dessas relações, a Revoada transmite esses valores a outros atores da rede e também aprende com eles – transforma e é transformada.

No modelo de negócios praticado pela Revoada essas relações são identificadas, e nele estão mecanismos a partir dos quais esses valores se disseminam nas relações. Um deles é o próprio produto da Revoada, que carrega em si valores sustentáveis fundamentais. Segundo Marina, os produtos da marca já comunicam bastante por si mesmos, principalmente em função da origem de suas matérias-primas. Ela comenta que o produto tem uma história forte, e os elementos dessa história são carregados junto dele. Além da *tag* que chama atenção para a origem na cadeia do lixo, o produto em si traz as marcas de sua história: as câmaras trazem em si marcas de uso, de desgaste e numerações de série de sua primeira forma. Com isso, percebe-se um valor sustentável indicado por Malaguti (2009), que é a valorização da história, da velhice e das marcas acumuladas com o tempo. As marcas na superfície do resíduo de câmara evidenciam seu histórico de ressignificação para o usuário.

Marina ainda coloca a surpresa da descoberta da origem desses materiais. Para o usuário que realiza uma compra direta é bastante comum já conhecer a proposta dos produtos da Revoada e a origem dos materiais que ressignificam; contudo, aqueles usuários que os receberão por meio do cliente corporativo atendido, em grande parte (e possivelmente a maior parte), não conhecem a Revoada, tampouco o conceito dos produtos criados por ela. Como coloca Marina, o conceito de ressignificação é “a razão de ela [a Revoada] existir e ele [o produto] carrega tudo isso”. Por essa razão, é um potencial disseminador de valores sustentáveis.

A *tag* que o acompanha, além de contar brevemente a história do produto, também incentiva que o uso seja feito por bastante tempo – embora seja sutil, a ilustração do ciclo traz o usuário jovem recebendo a mochila, e velho realizando o descarte, o que traz a ideia de que é um produto a ser utilizado por um longo período. Essa perspectiva também traz consigo a ideia de consumo com cuidado e conservação. Já o texto do verso da *tag* faz um apelo para que, no momento do descarte, isso não seja feito incorretamente e que o usuário busque a Revoada para devolvê-lo. Este processo já foi apresentado na subseção anterior, mas aqui novamente é citado para sublinhar o esforço da Revoada em gerar consciência nesse usuário em relação ao impacto do seu consumo e das ações que dele decorrem. Renata acredita que esse potencial é capaz de

gerar reflexão por parte do usuário em função dos valores latentes em si, como pode ser percebido em sua fala:

“Eu penso também no consumidor enquanto ser que não sabe de nada do que está acontecendo na sustentabilidade, pega o produto e pode vir a saber, ou vir a se transformar com o nosso produto. “Puxa, isso aqui é possível, será que eu também posso separar o lixo, fazer alguma coisa?”.

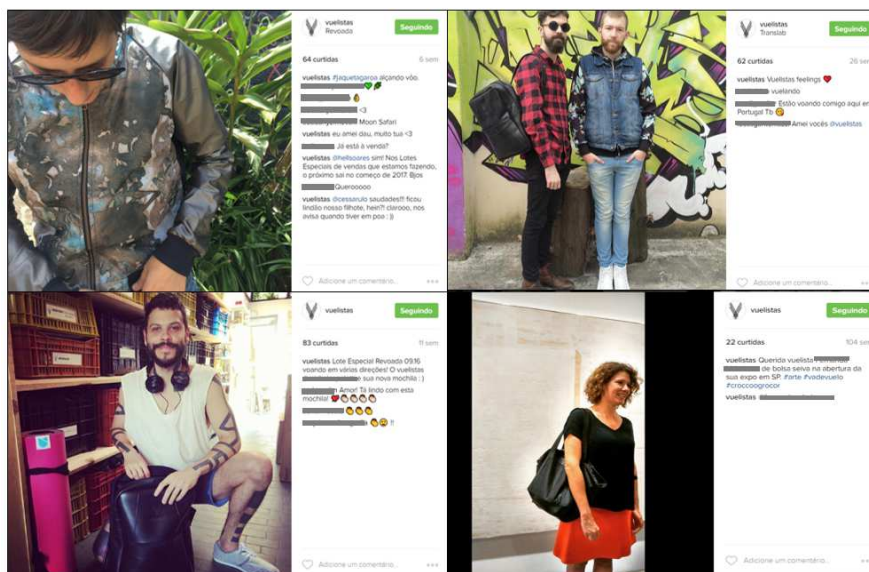
Existe uma relação entre a Revoada e o usuário que vai além de uma relação simples de compra e venda e dá mais profundidade à experiência. Como citado na subseção anterior, ao se tornar usuário da Revoada, o indivíduo torna-se um *vuelista* e passa a integrar a rede de contatos da empresa. A identidade *vuelista* não se limita aos usuários, mas se estende também às Unidades de Triagem e a seus colaboradores, às corporações com quem desenvolvem seus projetos, o TransLab, Laboratório de inovação social em que está instalado, e assim por diante, nas relações que seu modelo de negócio explora. Ao se tornar um *vuelista*, o usuário passa a fazer parte de um sistema maior e a sentir que está contribuindo com uma causa que gera impactos positivos diversos (como cita a própria *tag* do produto que recebe).

Marina afirma que é bastante comum que, após se tornarem *vuelistas*, os usuários permaneçam acompanhando e participando de alguma maneira, como enviando fotos e mensagens privadas pelas redes sociais, como fica evidente em sua fala:

“Tem *vuelistas* que estão há muito tempo acompanhando, eu vejo que as pessoas começam a acompanhar a Vuelo e elas ficam. E seguem fazendo coisas juntos, ou mandando mensagens, se não com produto vai nos eventos. Cria uma comunidade em volta daquilo que vai se expandindo. (...) de maneira geral os nossos *vuelistas* são muito empolgados, eles curtem muito. As pessoas que compram um produto nosso, eles compram o projeto, entende? Para eles, estão mais vestindo uma camisa do que usando um acessório.”

Parte das manifestações que recebe, a Revoada posta em suas redes sociais como forma de reconhecimento dessa participação e incentivo a outras. Na figura 9, estão exemplos de publicações da Revoada na sua conta do Instagram (@*vuelistas*), que evidenciam a participação dos usuários.

Figura 9 – Exemplos de postagens sobre *vuelistas* nas redes sociais da Revoada.



Fonte: Instagram (2016m); Instagram (2016n); Instagram (2016o); Instagram (2017p).

Em função do engajamento entre os usuários e a marca, algumas posturas que indicam sua aproximação aos valores sustentáveis fundamentais passam a ser observadas em seu comportamento. Cristina, usuária participante da pesquisa, comenta que tanto ela quanto outros usuários de produtos da marca, seus familiares, identificaram os produtos como coerentes a princípios nos quais acreditam, que promovem impacto positivo sobretudo com a geração de renda para os trabalhadores das unidades de triagem. Segundo ela, existe a participação desses usuários, passando à Revoada retorno sobre suas experiências de uso e ideias para melhorar os produtos.

Também existe uma postura aberta à aceitação de algumas características do produto que não seriam positivas (como o peso elevado da mochila em função do material – câmara – ou mesmo os episódios de roupas manchadas em locais de contato com a câmara em dias de calor, em função de o material ter desprendido pigmento), ou mesmo o preço, que é relativamente alto quando comparado a outras alternativas (compreensão que indica a consciência do valor sustentável do preço real, que cobre os impactos relacionados ao consumo e não somente insumos e mão de obra). Isso acontece em função da crença no conceito e impacto positivo da marca. Marina também concorda com a perspectiva de que os usuários relevam possíveis pontos negativos do processo em função de se sentirem parte de algo com um significado maior do que uma relação de compra e venda simples.

Há evidência de uma relação de maior profundidade entre Revoada e seus vuelistas, que promove uma reflexão a respeito do impacto do consumo na postura dos usuários envolvidos no episódio dos problemas nas mochilas. Em lugar de descartar as mochilas, ou mesmo de

procurar a empresa demonstrando insatisfação de alguma maneira mais fervorosa ou agressiva, os usuários buscaram diálogo e interesse em buscar uma solução em conjunto. Assim, percebeu-se um interesse em conservação e manutenção no lugar de descarte seguido de nova compra (seja na Revoada ou em outra organização), e por isso percebe-se efeito na reflexão e conscientização nas relações estabelecidas.

Nessa ocasião, como já citado, a Revoada tornou-se parceira de uma Universidade em Porto Alegre e, em uma atividade prática dos cursos de Design e Design de Produto, foram investigadas características das câmaras, com o intuito de repensar características do produto e técnicas de costura. Como coloca Camila, “a gente enxergou nisso um caminho legal para as duas partes, oxigena as duas partes”. Isso, de fato, aconteceu: nessa relação, gerou-se aprendizado tanto para os estudantes quanto para as sócias da Revoada.

O professor Rodrigo, que acompanhou a atividade, destaca entre os aprendizados dos estudantes, além das novas técnicas e da possibilidade de trabalhar com o material, as lições sobre empreendedorismo e problemas reais do dia a dia de uma empresa de pequeno porte, e a visualização de possibilidades de trabalho a partir dos conceitos de sustentabilidade. Já a Revoada finalizou este período de projeção com novas perspectivas de processos, mais conhecimento sobre o material em função do acesso a infraestrutura, laboratórios e testes e também sugestão de alterações em produtos e processos. A seguir, um trecho da fala de Rodrigo sobre a experiência, que ilustra elementos do aprendizado:

“Eu acho que qualquer empresa trabalhar com os jovens, com pensamentos, porque hoje muda tão rápido as coisas, e ter essa oxigenação na verdade, de novas ideias, novas possibilidades que elas nem imaginaram. Essa troca, pode ser uma ideia super simples, até algo bobo que faz elas pensarem em outras coisas. Claro que é um público diferente, então ter esse contato com esse público jovem, com novas ideias, novas possibilidades é uma forma de oxigenar elas, e além disso de ter todas as questões novas que a Universidade possibilita, que elas também não tinham conhecimento, então elas acabam fazendo novos contatos com várias áreas daqui.”

Em função dos resultados satisfatórios na experiência, a parceria foi renovada no período letivo seguinte, e um novo projeto foi criado, dessa vez com um processo de desenvolvimento de novo produto a partir de uma proposta diferente (a partir da lógica de trabalho da Revoada para o público de ciclistas). Os resultados, em um sentido amplo, foram próximos aos da primeira edição, mas diversos em suas particularidades. Os estudantes eram outros, e por isso a maneira como se relacionam com o conceito e os valores fundamentais da Revoada são diferentes, mesmo que também tenham vivenciado a realidade de uma empresa de pequeno porte que empreende com propósito sustentável e cria produtos a partir da cadeia do

lixo. Por sua vez, a Revoada aprendeu novas formas de aplicação de suas matérias-primas, visualizou protótipos dessas e, com isso, gerou referências para possíveis criações.

A parceria entre a Revoada e a Universidade em questão vai além dos projetos desenvolvidos nas atividades acadêmicas que propõem elaboração prática de projetos. Em diversas situações, as sócias da Revoada participaram de mesas de discussão e palestras na Universidade, apresentando sua perspectiva de trabalho, seus fundamentos, processos criados para viabilizar tecnicamente seu modelo de negócios (como a criação de novos fornecedores para matérias-primas) e consumo consciente. Essas são ações que compõem uma dimensão política a partir da qual a organização empresarial contribui para promover reflexão e consciência no consumo a partir dos valores que dissemina. A figura 10 ilustra a preocupação da marca com a dimensão política e assume sua militância ao comentar que cria protótipos de “partículas de micropolítica e transformação” (FACEBOOK, 2016).

Figura 10 – Postagem da Revoada sobre micropolítica.



Fonte: Facebook (2016a)

É frequente a participação das sócias da Revoada em eventos como rodas de discussão, palestras em outros espaços além do universitário e instalações. São iniciativas nas quais a Revoada dissemina à comunidade seu conceito e forma de trabalho. Alguns exemplos, todos em Porto Alegre, são o Demo, evento para socializar iniciativas de empreendedores de design

e moda (DONNA, 2016d), o *Fashion Revolution*, evento específico para reflexão a respeito de sustentabilidade no segmento da moda, de cuja festa de encerramento a Revoada foi a anfitriã (ZERO HORA, 2016), e a Virada Sustentável, que reuniu uma grande rede em que se unem forças para promover a transformação no sentido da sustentabilidade em uma grade diversa com uma extensa programação (JORNAL DO COMÉRCIO, 2016b).

Marina comentou que uma das inserções da Revoada na Virada Sustentável foi organizada por ela, como uma cápsula de produção viva, ou seja, uma instalação no Parque da Redenção, em Porto Alegre, que representava sucintamente todo o processo produtivo: fornecimento das matérias-primas, higienização, criação e produção, entrega dos produtos aos velistas, e assim por diante. Essa instalação foi uma oportunidade de explorar ainda mais tanto as características de seu modelo de negócio com sua encenação quanto o discurso das sócias, como ocorreria também em outros espaços e oportunidades.

Na ocasião, uma das unidades de triagem por meio da qual ocorre o fornecimento do náilon de guarda-chuva estava representada. É comum, ao comentar seu modelo de negócio, as sócias chamarem atenção para o trabalho das unidades de triagem. A relação entre Revoada e unidade de triagem é de uma experiência mais profunda do que uma relação simples de compra e venda, que é reconhecida por ambas as partes. Marina comenta que mantém o hábito de acompanhar as idas até a unidade de triagem para a aquisição de material, e que ocorre de tanto ela quanto as sócias ou outras colaboradoras vestirem as luvas e se juntarem aos catadores, coletando algo que parecesse interessante entre o lixo seco que está ali sendo trabalhado.

Regina, que coordena uma das unidades de triagem com que a Revoada trabalha, conta que a relação com essa empresa é diferente da que eles têm com outras organizações empresariais, que são muito mais práticas: o indivíduo faz o pedido, vai até a unidade para retirar os materiais e realizar o pagamento e então vai embora o que representa uma relação prática de compra e venda. Já a Revoada possui uma maneira diferente de trabalhar com a unidade: dialoga com as pessoas e respeita as relações. Inclusive, junto às catadoras, desenvolveram, conjuntamente, métodos para desmontar os guarda-chuvas e retirar o náilon para que pudessem ser mais ágeis ou sofrer menor risco de se ferirem com a estrutura metálica. Aspectos dessa relação são evidenciados na fala de Regina:

“Elas não estão ali pegando aquelas capas de guarda-chuva porque elas têm uma empresa e vão pegar dinheiro, elas também ficam preocupadas com o meio ambiente, o planeta, que dá o descarte certo e tudo, se não ficava lá, mandava qualquer pessoa, manda lavar, higienizar e deu. Tanto que elas vêm junto, querem saber como é que é, como é que faz, acho que o interesse e tudo é interessante pra elas. E pra gente foi também porque o que acontece, tu vê que a pessoa está interessada e não é só no

produto e ganhar dinheiro, elas vem com intuito de também querer ajudar a gente de alguma forma. De como fica mais fácil tirar a capa, a gente fez teste junto. Assim dá, assim não dá, assim machuca a mão, pega uma tesourinha, um estilete, então a gente foi aprendendo juntos uma fórmula pra ser rápido pra não perder muito tempo e disso tudo elas também participaram.”

Com isso, Regina afirma que os catadores passaram a perceber um valor diferente em seu trabalho: o de compreender que a função gera impacto positivo, e não se traduz apenas como uma fonte de renda. Firmou-se uma relação de confiança mútua entre as partes, e não somente uma dependência profissional, o que representa uma noção de mentalidade lenta na moda, conforme apresentado por Fletcher e Grose (2011). Tal noção reverbera na transformação em aspectos da cultura de ambas as organizações – Revoada e unidade de triagem. A fala de Regina ilustra o impacto dessa transformação para os trabalhadores da unidade de triagem:

“Nós aqui temos 22 anos nossa UT, até dois anos atrás chegava uma pessoa aqui e respondia, eles tinham vergonha, eles eram lixeiros, era vergonhosos. Hoje não, tu chega ali e se tu pede pra tirar uma foto eles fazem pose, sorriso, eles sabem que eles também estão ajudando o meio ambiente, o planeta. Eles foram aprendendo e se conscientizando do que estão fazendo, não é só aquilo ‘vou lá catar aquele lixo pra tirar meu sustento’ não, eles fazem e é a cooperativa, a gente tem que trabalhar o mês inteiro pra trabalhar no começo do mês, tem regras, horário, e eles... Qualquer um vem ali e pede pra fazer entrevista, eles respondem tranquilamente, não tem mais aquela vergonha que tinha antigamente.”

Dessa relação adveio a convivência das sócias e das colaboradoras com esse ponto da cadeia do lixo, que ainda significava uma realidade mais distante, não tão visível, embora elas tivessem conhecimento dele. Na convivência com os catadores de lixo reciclável, confirmou-se o desejo de contribuir com esse trabalho, e manifestações políticas da Revoada em diferentes espaços passaram a reforçar o discurso sobre atitudes simples, mas cujo impacto é positivo na rotina dessas pessoas, como ocorre com a separação de lixo. Uma maneira de a empresa demonstrar isso à rede de velistas é dar àqueles trabalhadores espaço em suas redes sociais. Para além do discurso e das referências ao seu trabalho, também mostrar sua rotina e sua participação nesse sistema, como pode ser conferido na figura 11.

Figura 11 – Registro do trabalho nas Unidades de Triagem nas redes sociais da Revoada.



Fonte: INSTAGRAM (2016a); INSTAGRAM (2016b).

Como citou Renata, existe a intenção de provocar no usuário reflexão a partir do produto da Revoada a ponto de fazê-lo rever algumas atitudes do dia a dia, entre elas a maneira como lida e organiza seu lixo doméstico. Contudo, embora seja um discurso em prática e a *tag* comente a lógica de um descarte correto de resíduos, é possível que a parcela de usuários com menor consciência em relação à sustentabilidade não consiga fazer a reflexão até esse ponto, e nisso pode-se apontar uma oportunidade de investigação sobre como pode a Revoada tornar essa intenção mais explícita em seus materiais. Uma ação nesse sentido, que foi planejada pela Revoada em parceria com Fernanda, consultora de projetos, foi a oficina Sustentabilidade do Eu Sozinho, realizada em setembro de 2016, cuja proposta foi estimular as pessoas a repensarem seus resíduos e a maneira como os descartam (EVENTICK, 2016).

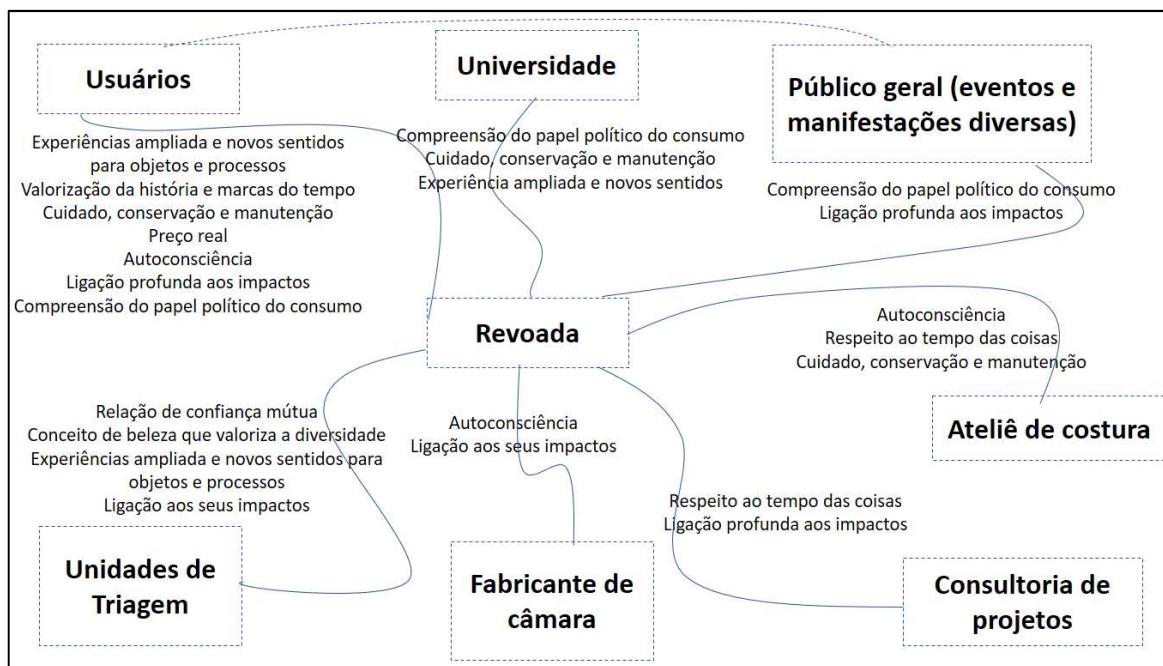
Com outro parceiro de trabalho, o ateliê que realiza a produção da Revoada, este em Novo Hamburgo, também se pode perceber disseminação de valores sustentáveis. Marina comenta que o primeiro aprendizado deste ateliê foi, de fato, a técnica para uso dos materiais. A partir da experiência em costura e do acesso a outro tipo de infraestrutura, também foi possível para a Revoada conhecer novas características da câmara e com isso alterar o projeto da mochila, alterando as alças. Após testes, verificaram que, no novo formato de mochila, posteriormente ao episódio dos rasgos, agora a mochila é capaz de suportar peso de até 80 kg sem afetar a costura. Este foi um novo conhecimento que adquiriram juntos, o ateliê e a Revoada.

É interessante colocar que uma característica das sócias da Revoada, que chama alguns atores com quem se conectam à atenção é a serenidade com a qual trabalham. O professor Rodrigo e a consultora Fernanda chamam à atenção para isso e indicam que as sócias trabalham com calma, respeitando o tempo das coisas. Renata percebeu que esse ateliê, habituado a uma lógica de pressão por agilidade própria da indústria regional, passou a alterar aos poucos a forma de trabalho, desacelerando o ritmo em momentos em que compreendeu essa possibilidade, e também passou a trabalhar de maneira mais colaborativa, não apenas com a prestação de um serviço. A citação de Renata ilustra essa relação:

“No início ele era uma pessoa bem mais, no trato com a gente, ele era mais convencional, eu diria. E hoje eu sinto que tem uma abertura maior, que ele nos entende mais, que ele saca que o nosso tempo é outro e ele respeita isso. Eu sinto que quando ele está falando comigo ele tenta baixar um pouco o tom, ficar mais tranquilo na conversa, trocar mais, e eu sinto que tem uma diferença de quando a gente começou para hoje. Ele é nosso parceiro há três anos e ele é uma pessoa bem mais tranquila com a gente hoje. Antes era uma coisa mais agitada, naquele ritmo meio convencional da indústria”

Com isso, compreende-se que, na multiplicidade das relações ecossistêmicas estabelecidas no modelo de negócio projetado pela Revoada, há disseminação de valores e a promoção de transformação tanto para aqueles que se conectam a ela quanto para a própria Revoada. Outros esforços para disseminação são os relatórios entregues aos clientes corporativos, que mensuram o impacto gerado pelo trabalho realizado, e os casos escritos pelas sócias contando as histórias publicadas no site da empresa. A figura 12 traz uma síntese das relações ecossistêmicas analisadas e dos valores disseminados por meio delas.

Figura 12 – Síntese dos valores disseminados em mapa de atores (Revoada).



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Na figura 12, estão sintetizados, portanto, alguns dos atores que se relacionam à Revoada no que se refere ao material apresentado. Compreende-se que existem outros atores que se relacionem, e não se pressupõe que esta pesquisa dará conta de todas as relações que se estabelecem ao longo do modelo de negócios; dá-se, porém, espaço àqueles que mais chamaram o pesquisador à atenção durante a análise. Os atores da rede são organizações ou grupos representados por caixas em linha pontilhada (pois compreende-se cada um como um conjunto de pessoas não estático, ou seja, que pode aproximar e afastar membros, e por isso é importante a representação aberta de seus limites).

A ligação entre estas organizações está representada pelas linhas azuis, que indicam a Revoada como elemento central da rede formada. Acompanham as linhas alguns dos valores fundamentais da sustentabilidade mais representativos dessa relação, sendo que não há distinção da maneira como os atores se relacionam com ele, ou de como esses valores se manifestam nos diferentes atores – por exemplo, tanto Revoada quanto a consultoria de projetos trabalham o valor da ligação aos seus impactos na sua relação, embora seja cada uma de uma maneira. A separação dos valores também foi realizada por setas indicando fluxos (de A para B um valor, de B para A outro), pois isso poderia indicar uma relação de simples troca, o que seria limitante para a compreensão desse sistema, no qual os valores se transformam e se disseminam na relação que se estabelece, e não se configura como uma permuta.

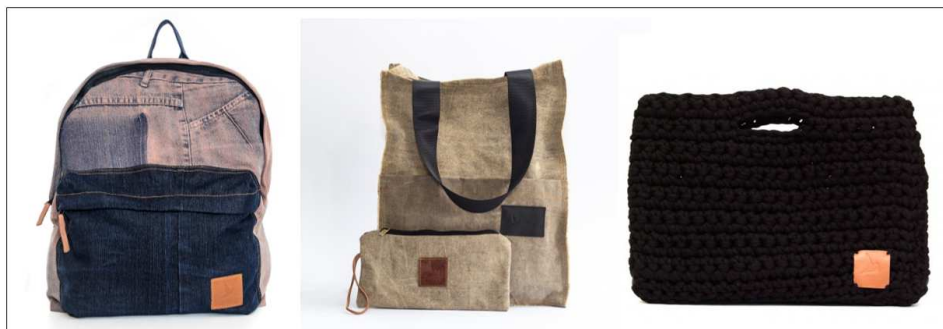
Além da ligação entre a Revoada e os demais atores, no mapa também há uma linha pontilhada entre o público em geral, que se conecta à Revoada em função das ações e manifestações em eventos e outros, e os usuários, em função de um trânsito existente entre esses dois grupos. Os usuários, que, pela relação com a Revoada, participam dessas ações e manifestações e circulam nesses espaços, tornam-se também o que está sendo chamado de público geral. Igualmente, parte desse público geral que, ao conhecer a Revoada nessas manifestações torna-se usuário, inspira a ideia de que existe uma possível relação entre esses dois conjuntos e que é válida sua indicação no mapa. Assim, portanto, foram apresentados os mecanismos dos valores fundamentais da sustentabilidade disseminados por meio das relações ecossistêmicas estabelecidas a partir do modelo de negócios da Revoada.

4.2 O CASO COLIBRII

A Colibrii é uma organização empresarial em atividade, assim como a Revoada, desde 2013, e é também fabricante de artigos para viagem, bolsas e acessórios. Os principais produtos são mochilas, bolsas, sacolas e carteiras, cocriados com artesãs de comunidades de baixa renda de Porto Alegre a partir de resíduos têxteis de natureza diversa.

Entre os principais materiais utilizados pela Colibrii, estão resíduos têxteis de linhas industriais e sobras de linhas que estão sendo descontinuadas; calças *jeans* que foram (ou seriam) descartadas pelos usuários; e lona de carga, usada como tecidos das mochilas e bolsas; náilon de guarda-chuva, utilizado para os forros; e cintos de segurança de automóveis, empregados para confecção das alças. Na figura 13, estão ilustrados alguns exemplos de produto: a Mochila Terra é fabricada com reaproveitamento de *jeans*, náilon de guarda-chuva reciclado e alças de cintos de segurança; a Bolsa e a *Nécessaire* Carga são fabricadas com lona de caminhão e alças também de cinto de segurança; a *Clutch* Trama é fabricada com resíduos de malharia.

Figura 13 – Exemplos de produtos Colibrii: Mochila Terra, Bolsa e *Nécessaire* carga e *Clutch* Trama.



Fonte: COLIBRII (2017a); COLIBRII (2017b); COLIBRII (2017c).

Parte dos materiais, como os resíduos têxteis, são recebidos como doações das fábricas que os geram, e outros são comprados, como os resíduos de cintos de segurança e o náilon de guarda-chuva (também das unidades de triagem de Porto Alegre). Embora exista um esforço para que o modelo de negócios contemple o maior número possível de material reaproveitado, alguns itens são material virgem, como aviamentos, zíperes e linhas.

Os produtos são criados e fabricados por meio do trabalho coletivo entre as empreendedoras e as artesãs das comunidades de Porto Alegre. Inclusive, a perspectiva da coletividade é um elemento forte no discurso das empreendedoras, que definem a cocriação como um de seus pilares: as artesãs não são responsáveis por reproduzir modelos projetados por elas; mais do que isso, os modelos são projetados a partir do diálogo entre essas pessoas, a prototipação, o julgamento da artesã sobre o melhor aproveitamento para os materiais disponíveis e a melhor técnica de aplicação, e assim por diante. Inclusive por isso, em alguns momentos, a empresa utiliza em sua conta na rede social Instagram o usuário @redelibrii como forma de expressar sua visão de que a Colibrii não é uma organização empresarial por si só, mas sim pela união daquelas que a constituem.

Atualmente, a Colibrii é formada por três sócias, Júlia e Sara, que foram suas fundadoras, e Carla, que integrou a sociedade posteriormente, além de uma profissional responsável pelo trabalho junto às redes sociais, e cinco artesãs fixas. Contando com o trabalho dessas cinco artesãs, em momentos de volume maior de operação, a Colibrii também terceiriza

parte da produção com uma cooperativa de costureiras de Porto Alegre, localizada próximo ao Vila Flores⁶, onde estão instalados seu escritório, o ateliê e o ponto de vendas.

A Colibrii define-se como um negócio social e, segundo as sócias Carla e Júlia, o objetivo de trabalhar em algo com impacto social existe desde a adolescência. Júlia conta que ela, junto à terceira sócia, Sara, antes de fundarem a Colibrii, participavam de uma série de projetos sociais no Morro da Cruz, em Porto Alegre, e de uma ONG que promove intercâmbios sociais. Esses elementos já evidenciam uma predisposição de Júlia e Sara em gerar impacto social positivo por meio de seu trabalho.

Na perspectiva apontada por Fletcher e Grose (2011), a reflexão em relação aos impactos é uma noção da mentalidade lenta na moda. Sendo assim, ao criar um negócio nesse segmento, já com clareza a respeito dos impactos que o negócio pode gerar, e, mais ainda, com mecanismos para, a partir do negócio, reduzir o impacto negativo e gerar impacto positivo, assume-se uma postura coerente com o pensamento da mentalidade lenta, que é uma reprodução dos valores da cultura de sustentabilidade no segmento da moda.

Júlia e Sara estavam inquietas com as oportunidades de trabalho no mercado formal, pois percebiam que esses negócios não convergiam com a visão de mundo que tinham, em função da visão unidimensional para maximização do lucro, sem uma preocupação em gerar impacto social. Em sua fala, Júlia deixa evidente o objetivo de trabalhar em algo que gere esse tipo de impacto: “Fui diretora de projetos sociais trabalhando com ONGs de Porto Alegre, e para mim surgiu da vontade de unir isso como profissão com algo que fosse rentável, enfim, que eu conseguisse me sustentar. Surge um pouco disso o propósito”.

Contudo, embora Júlia e Sara pensassem em empreender gerando impacto social, ainda não haviam optado pelo segmento da moda. Uma advogada e outra economista, pensaram inicialmente em trabalhar com microcrédito e se inspirar nos fundamentos de negócios sociais de Mohammad Yunus. Durante esse período, conheceram algumas artesãs que moravam nessa região e trabalhavam em uma cooperativa de costureiras, e assim tomaram conhecimento do trabalho por elas realizado.

Uma das artesãs que integra a Colibrii desde sua fundação, Paula, conta que, tempos após terem se conhecido, Sara apresentou a proposta do que seria a Colibrii. Inicialmente, a artesã não havia compreendido a ideia, e ficou bastante receosa, afinal, era comum que empresas do setor têxtil levassem sua produção para comunidades com grande volume de

⁶ Complexo arquitetônico localizado em Porto Alegre, no qual estão os espaços de trabalho de artistas e empreendedores criativos, espaços de aprendizado, e a Associação Cultural Vila Flores, responsável pela programação cultural do espaço (VILA FLORES, 2017).

trabalho e baixa remuneração. Ela cita: “acontece muito de donos de confecção, de marca, vir em comunidades buscar mão de obra barata”.

Após verificar que a proposta referia-se a uma organização na qual se valorizava a capacidade criativa das artesãs daquela região a fim de levar isso para outros espaços de comercialização, sendo a divisão igualitária dos valores das peças vendidas, Paula compreendeu que a proposta era diferente das outras que as artesãs recebiam. Também comenta que a ideia trazia por Sara tinha potencial para contribuir com a dificuldade de comercialização que ela e suas colegas tinham, pois não conseguiram circular os produtos por elas criados em outros espaços e acabavam trabalhando na limitação de suas redes de contato pessoais. Com isso, foi se estabelecendo uma relação entre elas, que viria a se tornar a Colibrii, como fica evidente na fala de Carla:

“E dessa convivência no morro elas notaram que tinha essa oportunidade e essa dificuldade dentro da associação de mulheres artesãs, costureiras, de vender seus produtos, tanto ali dentro mas muito para fora da comunidade. E aí a partir daí foi se construindo essa relação com essas mulheres, e a Colibrii foi nascendo.”

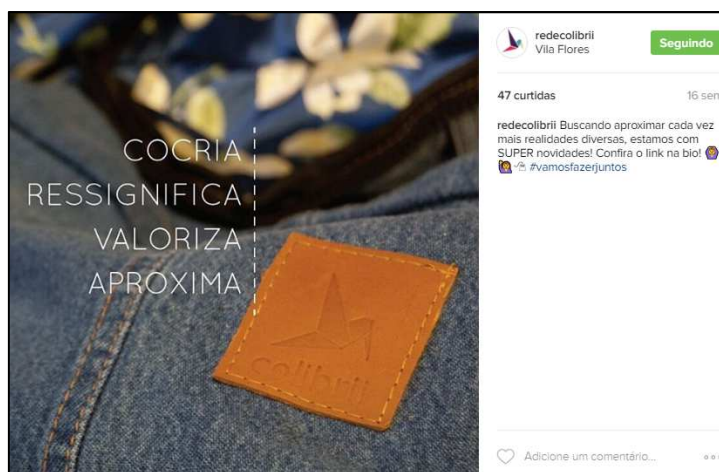
Na fundação da Colibrii, já se torna evidente um valor fundamental da sustentabilidade, que é a diversidade local. Desde a ideação, o propósito das empreendedoras foi valorizar o fruto do trabalho criativo das artesãs naquela comunidade, e não reduzir sua participação à mão de obra. Carla coloca que, “desde o início, a ideia da cocriação foi orgânica, (...) foi acontecendo porque as artesãs têm o conhecimento da técnica muito forte”, e foi justamente a compreensão do valor desta técnica que deu a direção ao surgimento da ideia da organização, já que, até então, as empreendedoras não tinham a direção de qual seria o negócio. Segundo Carla, as sócias “acrescentavam com outro tipo de experiências”, como de organizar o negócio, os processos e planejar a comercialização, além do conhecimento sobre os princípios dos negócios sociais, e assim houve sua constituição.

É importante ressaltar que, ao realizarem as combinações, criou-se uma relação de confiança mútua entre as pessoas que a formavam. Essa perspectiva representa uma noção da mentalidade lenta na moda, segundo Flether e Grose (2011), em contraponto à lógica na qual a relação entre as pessoas dá-se por dependência. Assim, a Colibrii surgiu com o objetivo de gerar impacto social positivo, cocriando valor a partir do trabalho das artesãs na comunidade.

Em sua ideia original, as sócias ainda não imaginavam o trabalho com reciclagem ou reúso de materiais. Isso surgiu por sugestão de Paula, que já conhecia de experiências anteriores o trabalho com a ressignificação de peças de roupas e também de náilon de guarda-chuva usado

como forro. Como mais um resultado da cocriação, o modelo de negócios que estava sendo projetado passou a considerar também o reaproveitamento de tecidos para criação das peças. A competência cocriativa da Colibrii, além de estar evidente nas falas de Carla, Júlia e Paula, também é ilustrada em seu site e nas redes sociais, como pode ser conferido na figura 14, exemplo de postagem nas redes sociais realizada em setembro de 2016 e reconhecida por veículos de comunicação. Isso ocorreu, por exemplo, em matéria publicada em abril de 2015 no Jornal do Comércio, em que a Colibrii e essa sua característica são citadas em matéria sobre negócios sociais em Porto Alegre (JORNAL DO COMÉRCIO, 2015).

Figura 14 – Postagem da Colibrii em setembro de 2016.



Fonte: INSTAGRAM (2016c).

Paula comenta que, em suas experiências anteriores, quando travou contato com uso de materiais reciclados, percebeu a oportunidade de gerar valor com o que havia sido descartado por outras. Nas primeiras vezes em que, em sua vida profissional, teve contato com resíduos têxteis, não compreendeu seu valor, mas, com o tempo, percebeu que essa era uma maneira tanto de ajudar o meio ambiente como de gerar renda, e passou a considerar esses materiais não mais um rejeito, mas uma oportunidade, como pode ser percebido no relato a seguir:

“Se eu olhava uma cortina já pensava ‘essa cortina velha que está destroçada ali, dá para fazer forro de bolsa, dá para fazer almofada, quanta coisa dá para fazer!’ . Eu olho para uma roupa não como roupa usada, eu olho para transformar em outra coisa, numa cobrinha de porta que tu vai vender por dez reais, que é que eu entendi: geração de renda, sustentabilidade.” (sic)

Com isso, percebe-se que a visão da artesã já traz elementos de uma noção de consciência em relação ao impacto de suas ações. Em sua visão de mundo, naquele elemento

de descarte há a possibilidade de gerar renda e ajudar o meio ambiente, que passou adiante no contato com as outras artesãs da associação de que faz parte, e por isso se expressa em suas relações sociais. A postura do indivíduo que se origina nos valores pessoais, em sua consciência, e se manifesta nas relações sociais e com o meio ambiente, tal qual a fala de Paula, é correspondente ao conceito das três ecologias de Guattari (1990). Ao compartilhar isso com as relações pessoais, a artesã passou a disseminar um valor fundamental para uma cultura de sustentabilidade, tanto entre as colegas de profissão quanto com a própria Colibrii.

Retomando um elemento citado por Paula, a respeito de sua preocupação ao ouvir a primeira proposta em função de um histórico de fábricas têxteis que promoviam trabalhos de grande volume e baixa remuneração, parece relevante destacar um ponto do modelo de negócio projetado pela Colibrii (que, inclusive, reforça a perspectiva de confiança mútua em lugar de dependência), que é a remuneração das artesãs. Uma das sócias, Carla, comenta que, inicialmente, as artesãs tinham dificuldade em estimar o valor de seu trabalho e que, juntas, foram elaborando um parecer sobre o que seria um valor adequado em função do número de horas dedicadas, do grau de dificuldade e do número de etapas do processo. A sugestão da remuneração parte, então, da artesã, que é avaliada pelas sócias; então, é fixada para cada produto que está sendo produzido (ou prototipado, em caso de teste ou novo produto). Em média, o valor do produto vendido, subtraído o custo de material, é dividido em partes iguais, uma para a Colibrii e a outra para a artesã, como forma de remuneração.

Essa prática articula-se fortemente a uma noção da mentalidade lenta na moda, ou seja, a do preço real, que incorpora os custos sociais e ecológicos. Diferente de uma lógica de mercado na qual há esforço para achatar custos de mão de obra, muitas vezes corriqueira no segmento da moda, como lembram Fletcher e Grose (2011), o preço dos produtos da Colibrii dá conta não só do material e de uma visão padronizada de mão de obra, mas também de uma importância financeira considerada justa por quem produz, que dá conta do tempo de quem está criando e explorando elementos de diversidade, das múltiplas etapas a mais que há na descostura de uma peça já existente, compreensão de suas formas e de como reapplicá-las a um novo produto, o que não existe quando se tem um tecido virgem e se produz algo novo.

Refletindo ainda sobre a precificação dos produtos, é interessante colocar que as sócias entendem que o nível de preços praticado pela Colibrii pode ser considerado superior ao de concorrentes quando comparado a outras alternativas populares; entretanto, está dentro de uma faixa praticada pelo mercado em produtos do segmento. Carla comenta que uma mochila com a mesma funcionalidade daquela que é produzida pela Colibrii é encontrada por valores de até

R\$ 400,00, ou seja, o dobro do preço de uma mochila da marca. Entretanto, mesmo assim, há o raciocínio, na organização, sobre alguma ação que possa gerar um produto de menor preço, como afirmado por Bruna, profissional responsável pelas redes sociais da empresa. Segundo ela, essa é uma opção de acesso mais fácil ao público que não teria condições financeiras de adquirir os produtos da marca, mas que gostaria.

Já Carla comenta que grande parte dos usuários da marca são estudantes e que estes manifestam a necessidade de economizar por certo tempo para poderem adquirir os produtos. Com isso, origina-se uma questão constante para reflexão entre as sócias, sobre preços e linhas de produto, sempre, porém, considerando as premissas da remuneração justa para as artesãs e um processo de produção artesanal em seu modelo de negócio.

As sócias denotam em sua fala que estão abertas a negociações nas propostas de projeto que recebem, contanto que não atinjam seus princípios de trabalho. Júlia conta que, por vezes, a Colibrii foi procurada por organizações empresariais para envio de orçamentos, mas somente seria possível atender os requisitos da solicitação abrindo mão do impacto que geram, qual seja, redução do custo de remuneração da mão de obra. Assim, compreenderam que aquilo não estava de acordo com seus princípios e declinaram das propostas.

Carla complementa essa colocação e diz que, mesmo que seja necessário descontinuar projetos com alguns possíveis clientes que as procuram, além de não abrir mão da remuneração justa, também é uma premissa manter o processo artesanal. A partir desse processo, é possível avaliar cada peça que está sendo reutilizada, bem como seu melhor aproveitamento e a menor geração de resíduos. Para tanto, existem etapas, como desmanche da peça, lavagem e análise, um a um, de cada material, ações que não existem na fabricação de produtos a partir de matéria-prima virgem. Também em função desse modelo, a escala de produção é menor, e, com isso, a compra de materiais como aviamentos e metais é feita em quantidades menores, por isso os preços praticados por seus fornecedores também são superiores ao de confecções que realizam compras de grandes volumes. Esta conjuntura fez com que, em algumas situações, possíveis clientes interessados em confeccionar brindes com a Colibrii descontinuassem o projeto em função do custo.

Assim, a Colibrii compõe uma ideia de prosperidade na qual realiza seu papel no mercado sem a ansiedade de um crescimento acelerado para o qual seria necessário o achatamento de custos de mão de obra, com todas as consequências disso, ou ainda a padronização de processos, a reprodução de modelos e outras diretrizes que poderiam eliminar valores fundamentais presentes no modelo de negócio que projetaram. Em lugar disso, a

prosperidade da organização empresarial está na articulação de um modelo que mantém esses valores (e, mais do que os mantém, enaltece-os em seu discurso) numa estrutura cujo crescimento é mais lento e a conquista financeira é uma consequência constante, e não um objetivo que se determina cada vez maior, sem encontrar suficiência. A vontade de crescimento existe, mas, contanto que seja possível aliar aos seus valores – se seus valores fundamentais fossem comprometidos em função do crescimento dos resultados financeiros, a ideia de prosperidade presente no modelo de negócios da Colibrii estaria comprometida.

Essa perspectiva articula-se à colocação de Lara, professora do curso de Moda de uma Universidade em Porto Alegre, sobre a Colibrii. Foi estabelecida uma parceria entre o referido Curso e a Colibrii para desenvolvimento de projetos coletivos com os alunos, sob orientação da professora Lara. Após a realização de um projeto em 2016, ela coloca que “o negócio (Colibrii) surge com o DNA da sustentabilidade”, e que imagina um “crescimento até certo ponto”. Para ela, “até por uma questão de identidade, algumas empresas nasceram para crescer até certo ponto, e essa é a opção dela”, pois, para crescimento além, seria necessário abrir mão de características que, justamente, são valores fundamentais de seus modelos, como a própria produção artesanal, e que o modelo de negócio projeto tem capacidade de “levar empoderamento⁷ de certa forma para essas mulheres”. A ideia de manter negócios sociais em tamanho pequeno e médio parece coerente à perspectiva de trabalho em função dos processos artesanais e da relativa facilidade em controlar os processos para que seus valores sustentáveis fundamentais não se percam, o que pode ser de difícil monitoramento em corporações de grande porte cuja produção é realizada em organizações empresariais geograficamente distantes. Por isso, compreende-se como mais coerente pulverizar o modelo em novos negócios do que crescer uma única Colibrii a partir de certo ponto (que não se tem a pretensão de indicar nesta pesquisa qual seria, mas presume-se que seja um ponto no qual não existe outra alternativa para crescer que não seja abdicando de valores fundamentais de seu modelo).

Com isso, apresentadas as principais bases do modelo de negócios projetado pelas sócias da Colibrii, compreende-se que o impacto positivo que as sócias têm por objetivo pode ser obtido de diversas formas, entre elas com o estímulo à construção de uma cultura de sustentabilidade por meio das relações ecossistêmicas estabelecidas por seu modelo de negócio. A próxima subseção é dedicada à apresentação dos processos de criação e recriação do modelo

⁷ Em relação ao item empoderamento, embora a professora Lara indique que o modelo de negócio projetado tem potencial para levar empoderamento às mulheres, Carla defende a ideia de que a Colibrii não o leva, pois este empoderamento já está com as artesãs e a Colibrii seria um veículo para ajudá-las a compreendê-lo.

de negócio da Colibrii e das relações ecossistêmicas que se estabelecem. Já a seguinte reflete sobre formas de disseminação dos valores sustentáveis fundamentais a partir delas relações.

4.2.1 Criação e recriação do modelo de negócio: Colibrii

Com o passar do tempo, alguns aspectos, como o aprendizado gerado pela experiência e a vivência com os atores com quem se relacionam, contribuíram para a evolução e alteração de características do modelo de negócios projetado para a Colibrii. O próprio reaproveitamento de materiais, não previsto na ideia original das sócias-fundadoras, é um exemplo disso. Mesmo depois de já estar em pleno funcionamento, episódios levaram as sócias a repensarem aspectos e alterarem o modelo de negócios. Ao longo dos próximos parágrafos, será trabalhado o aspecto de criação e recriação do modelo.

Carla destaca que uma das primeiras grandes alterações no modelo, como já comentado, foi o uso de materiais de reaproveitamento. O objetivo inicial era gerar impacto sobre a comunidade na qual as artesãs viviam e trabalhavam, mas não se tinha intenção (ou pelo menos uma clareza a respeito) em reutilizar materiais. Contudo, essa dimensão passou a tomar proporção a partir da sugestão de Paula, conforme mencionado em sua fala, e presente também na colocação de Carla:

“Desde o início se trabalhava com o *jeans* (reutilizado), mas ainda se comprava tecido pra forro, enfim, outros produtos ainda se comprava material virgem. Mas sempre foi uma coisa que veio de incentivo das artesãs, um incentivo delas de trazer essa questão do reaproveitamento de materiais. Não partiu da gente. O que foi muito bacana, a desconstrução veio de lá. Nisso veio a história da capa de guarda-chuva de usar como forro da mochila, ou como outra bolsa, e aí a gente começou a pesquisar outros materiais que se encaixassem nessa lógica do *upcycling*, enfim, que é o retalho de malha e tem ainda o estofado de carro, lona de caminhão, o cinto de segurança já era usado desde o início mais as etiquetas de retalho de couro. E as coisas foram se estabelecendo enquanto produto, foi fechando essa ideia de que não fazia sentido mais usar matéria-prima virgem como a maior parte da composição do produto.”

Neste ponto, o modelo estava formatado. Existiam os fornecedores de materiais, conforme relatado; além disso, o transporte dos materiais era realizado pelas próprias empreendedoras até o local de trabalho das artesãs, que passaram a trabalhar em suas casas (uma alteração motivada por razões da vida cotidiana: poderiam articular melhor as tarefas profissionais com atividades domésticas pelas quais tinham responsabilidade) e, em seguida, levado até o espaço no Vila Flores. Além da venda direta nesse espaço, a comercialização também acontecia por meio do site da loja e em lojas multimarca.

Neste modelo, a frente de trabalho era totalmente voltada ao usuário final (inclusive, os três canais eram voltados a ele), e um elemento-chave do processo era a personalização: quando um usuário realizava um pedido, ele poderia indicar elementos de seu produto, como tecido, forro, bolso, e assim por diante. Contudo, após um tempo, tanto as sócias quanto as artesãs passaram a repensar a ideia da personalização: era um trabalho mais criterioso por parte das sócias, que faziam o contato com o usuário; dificultava o trabalho da artesã, que limitava as possibilidades de aplicação dos tecidos; e apresentava logística mais trabalhosa em função da maior necessidade de trânsito de materiais.

Júlia conta que os usuários começaram a manifestar que a possibilidade de escolha dos tecidos e cores do jeans, por exemplo, não era algo tão interessante, e que, inclusive, preferiam ter acesso ao produto pronto e escolher entre as opções. Assim, além de ser operacionalmente mais difícil, a oportunidade de personalizar as mochilas não era algo tão interessante sob o ponto de vista do usuário. Com isso, em 2016 a Colibrii passou a trabalhar no formato de produção por lotes, sem a possibilidade de personalização:

“(…) passou a trabalhar com lotes, esse ano a gente já trabalha com lotes pequenos, mas dá a oportunidade de planejar melhor a produção, a comercialização, elas (as artesãs) conseguem se organizar melhor, algumas não trabalham só com a Colibrii (…) A gente teve feedbacks dentro de uma pesquisa que foi feita que isso não era um grande diferencial, algumas pessoas preferiam inclusive ter o produto pronto e só comprar, ver os produtos ali e escolher o que estaria pronto. Dentro dessa lógica de produção a gente viu que fazia sentido trabalhar dessa outra forma.”

Com isso, houve uma mudança expressiva do modelo de negócio após já estar em funcionamento: a mudança previa processos internos mais simples e possibilitava uma rotina mais organizada de trabalho para as artesãs. As sócias também perceberam, após um tempo, que outras oportunidades para a atuação da Colibrii poderiam ser exploradas, mas não estavam contempladas por um modelo de negócio que se voltava somente ao usuário. Dessa forma, ampliaram o modelo para atendimento também de outras organizações empresariais.

No trabalho com outras organizações empresariais, a lógica de funcionamento do modelo foi um pouco diferente. Em cada situação, representantes da Colibrii e deste possível cliente estudam os materiais disponíveis e definem o objetivo daquilo que querem criar e então trabalham na elaboração do projeto. Um desses projetos foi desenvolvido com um varejista de vestuário, cujos clientes, por sua vez, poderiam entregar uma calça jeans usada em troca de desconto nas lojas; as calças foram encaminhadas à Colibrii, que as transformou em mochilas a pedido da loja, que as devolveu a seus usuários em forma de brindes. Na segunda edição do

projeto, além do processo descrito, também houve inspiração para criação das mochilas em modelos desenhados por estudantes que participaram de um concurso (COLIBRII, 2017). O registro desse projeto no site da Colibrii pode ser conferido na figura 15.

Figura 15 – Projeto de mochilas jeans para organização varejista de vestuário.



Fonte: Colibrii (2016b).

Outro trabalho realizado com organização empresarial envolveu o ramo de indústria de máquinas. Para evitar o descarte prematuro de uma grande quantidade de uniformes por essa indústria, uma colaboradora da área de responsabilidade social corporativa buscou com a Colibrii uma solução. Com a proximidade do dia dos pais e o hábito dessa organização de presentear nessa data os colaboradores que têm filhos, foi realizado um projeto de criação de *nécessaires* para presentear-los a partir do tecido de uniformes e do forro de náilon de guarda-chuvas. É interessante observar esses dois exemplos, uma vez que representam processos projetuais bastante distintos entre si, mas que configuram uma nova possibilidade no modelo de negócio da Colibrii, o qual relaciona a necessidade de uma organização empresarial à possibilidade de cocriação e de geração de impacto socioambiental positivo.

Nessas situações, quando o volume de trabalho é muito alto e as artesãs não dessem conta de produzir as peças em sua jornada de trabalho, a Colibrii passou a contratar também a mão de obra de uma cooperativa de costureiras de Porto Alegre, instalada próximo ao Vila Flores. A escolha de uma cooperativa próxima à sua sede para terceirização dessa etapa produtiva chama à atenção, já que demonstra a opção por um fornecedor próximo para que as

condições de trabalho pudessem ser monitoradas – um esforço para evitar a exploração de trabalhadoras e trabalhadores, visto que a produção não estava sob custódia direta da Colibrii.

Além de o modelo passar a abranger o atendimento desse novo tipo de trabalho, outra alteração também aconteceu na direção de projetos coletivos, gerando uma terceira linha de trabalhos, chamada “collab”. Diferente da primeira, que é a produção de lotes e venda direta ao usuário, e da segunda, que é a criação e produção em maior quantidade para clientes corporativos, essa terceira via de trabalho consiste na criação de uma linha de produtos em conjunto com outra organização empresarial, em que tanto a Colibrii quanto a parceira são responsáveis por criação e produção, e o projeto é assinado por ambas as marcas.

Nesses processos, a Colibrii mantém as características fundamentais de seu modelo (processo cocriativo e geração de impacto socioambiental positivo) e, além disso, alia seus princípios e competências técnicas aos do parceiro. Assim como a primeira linha de trabalho da Colibrii (a produção regular para estoque), os produtos são direcionados para venda direta ao usuário, mas, além da rede de comercialização da Colibrii, também se acessa a rede do parceiro. É importante compreender a perspectiva de colaboração na qual o projeto é desenvolvido na *collab*, diferente da segunda linha descrita (atendimento de clientes corporativos), na qual o projeto é realizado também com participação da outra organização, mas sob responsabilidade somente da Colibrii e mediante uma encomenda fechada definida pelo cliente.

Um trabalho realizado nesse formato foi o lançamento de uma linha de mochilas bastante próxima às mochilas já tradicionais da Colibrii, no entanto com tecidos provenientes de roupas adquiridas em brechós, tecidos de PET reciclado e sem componentes de origem animal (como resíduos de couro), seguindo os princípios veganos da marca parceira. O segundo trabalho nesse formato relatado pelas sócias foi junto a uma marca de produtos para *surf*, na qual foram desenvolvidas capas de prancha a partir de sacos de café, náilon de guarda-chuva, estofados de carro e tecidos trazidos de Bali por sócios da parceira. Assim foi gerada esta terceira linha de trabalho no modelo de negócio da Colibrii e com isso novas formas de gerar impacto.

Por fim, a última alteração em seu modelo de negócio verificada por esta pesquisa foi a inclusão de uma nova linha de produtos com a utilização de técnicas de tricô e crochê. A seguir, uma fala de Carla sobre o contexto de surgimento dessa linha:

“Tem dentro do morro uma menina que não trabalha com costura, trabalha só com crochê e tricô, e isso foi o motivo que a gente começou a desenvolver esses outros

produtos com retalho de malharia. Ela trabalhava com mantas de lã, e a gente precisava ir encaixando essa coisa do reaproveitamento, e ia chegar o verão e ela não ia fazer manta de lã. Isso também parte da cocriação e do processo criativo da Colibrii, vai variando as vezes pelo material, às vezes pela técnica da artesã a gente vai fazendo esse encaixe.”

Neste caso, é interessante perceber que, mesmo mesmo não sendo essa uma linha de produto da Colibrii, houve interesse por desenvolver algo nesse sentido, por aproveitar a capacidade criativa de uma artesã e dar espaço para sua técnica – o que indica, mais uma vez, a noção de diversidade da mentalidade lenta na moda (FLETCHER; GROSE, 2011), no que se refere aos materiais e técnicas utilizadas, e se articula ao valor sustentável citado por Malaguti (2009), de um amplo conceito de beleza, que respeita e valoriza essa diversidade. Ao abrir esse espaço, a Colibrii passou a valorizar um elemento presente na diversidade das artesãs locais, a criar materiais que explorassem a beleza e as possibilidades da técnica, e também a aumentar as possibilidades de reaproveitamento de material.

A partir do exposto, tem-se o modelo de negócio projetado pela Colibrii. A figura 16 representa, com uso do Modelo Canvas de Negócios Sociais uma síntese desse modelo. Diferente da síntese do modelo de negócio da Revoada (figura 8), esta não traz elementos em cinza representando aspectos do modelo de negócio que foram descontinuados em seus processos de recriação. No caso da Colibrii, as recriações do modelo de negócio resultaram em novas linhas de trabalho, mas sem descontinuidade de processos que já estavam em atividade.

Figura 16 – Síntese do modelo de negócio da Colibrii.

Modelo Canvas de Negócios Sociais

Recursos chave Resíduo têxtil; Artesãs; Esforços de comunicação; E-commerce e site institucional.	Atividades chave Cocriação e produção artesanal a partir de materiais originais de reaproveitamento; Gestão e captação de grupos produtivos.	Tipo de intervenção Inclusão social com maior escala e remuneração justa para artesãs; Inclusão no processo criativo; Ressignificação de resíduos industriais e domésticos.	Segmentos Usuários que busquem alternativas de consumo com maior consciência em relação aos impactos socioambientais; Empresas que trabalhem a partir de conjunto de valores semelhantes ou complementares; Corporações que reconheçam o valor da sustentabilidade.	Proposta de valor Resignificar resíduos têxteis, reduzindo o impacto ambiental do descarte e evidenciando sua utilidade e beleza a partir de processos cocriativos artesanais; Fortalecimento e participação da rede de atores que forma, promovendo relações mais humanas; Tangibilização de seus valores em suas ações.
Parceiros e stakeholders chave Cooperativa de artesãs; Unidades de Triagem; Fábricas têxteis; Vila Flores; Universidade; Cooperativa de costura; Marca produtos veganos; Marca produtos surf.		Canais Venda direta via site, pontos de venda e bazares; Collab; Projetos corporativos.		
Estrutura de custos Matérias primas; Mão de obra/produção; Espaço físico e materiais; Despesas administrativas.		Lucro excedente Reinvestimento; Remuneração justa; Associação Cultural Vila Flores.	Receita Venda de produtos para usuários ou corporações.	

Inspired by The Business Model Canvas

Fonte: elaborado pelo autor (2017), adaptado de Social Business Model Canvas (2016), traduzido pelo autor.

Com as transformações no modelo de negócio, a Colibrii, além de ampliar suas linhas de trabalho, também passa a estabelecer mais relações ecossistêmicas e, com isso, mais possibilidades de disseminação de seus valores sustentáveis fundamentais. Ao longo da próxima subseção, são descritas formas pelas quais a Colibrii dissemina esses valores por meio das relações ecossistêmicas estabelecidas em seu modelo de negócio.

4.2.2 Mecanismos de disseminação dos valores sustentáveis: Colibrii

Na seção anterior, comentou-se que a Colibrii foi fundada com o objetivo de gerar impacto positivo. Além disso, é perceptível na fala das sócias que a ideia de gerar impacto vai além da operação propriamente direta, como o reaproveitamento dos materiais, o processo cocriativo com artesãs e a remuneração justa, pois há também a intenção de disseminar seus valores. Pode-se conferir essa intenção tanto na fala das empresárias quanto na sua postura nas redes sociais. A sócia Carla expressa sua visão da seguinte maneira:

“E a gente não quer vender só por vender. Claro que a gente tem uma preocupação estética com a nossa cocriação, mas também é se aproximar de quem entende para que essa pessoa também faça parte da rede e dissemine isso como um propósito. Não faz sentido a gente fazer produto por fazer produto porque isso não é de onde nasceu a Colibrii, e não é para esse lado que a gente quer ir.”

Isso justifica uma série de atitudes da Colibrii na tentativa de promover reflexão em relação ao consumo e de compreender seus esforços quanto à geração de impacto socioambiental positivo. No entanto, não são apenas esses esforços que comunicam valor, mas também outros diversos aspectos em seu modelo de negócios tornam, de alguma forma, seus valores tangíveis e, por meio da relação com usuários e outras organizações (desde os coletivos de artesãs até os clientes corporativos) que se estabelece, disseminam-se.

Uma característica do modelo de negócio da Colibrii é o esforço para aproximar diferentes atores com que se relaciona, o que permite aprofundar a experiência e também potencializa o compartilhamento de valores também entre atores diversos sem a intermediação da Colibrii. Por exemplo, nos trabalhos em *collab*, o parceiro passa a conviver também com as artesãs e participa da criação, e não somente lida com as sócias para decisão dos norteadores do projeto, e essas sócias que repassam as definições para as artesãs. Assim como acontece essa aproximação entre parceiros, com o usuário também existe um esforço para aproximar atores da rede: ao adquirir algo da Colibrii, o usuário não apenas está comprando um produto exposto à venda, mas tem a oportunidade de conhecer a origem dos materiais e acompanhar a forma pela qual o produto foi criado e a rotina de trabalho das artesãs nas redes sociais, como ilustrado na figura 17.

Figura 17 – Postagens nas redes sociais que mostram a rotina de trabalho das artesãs.

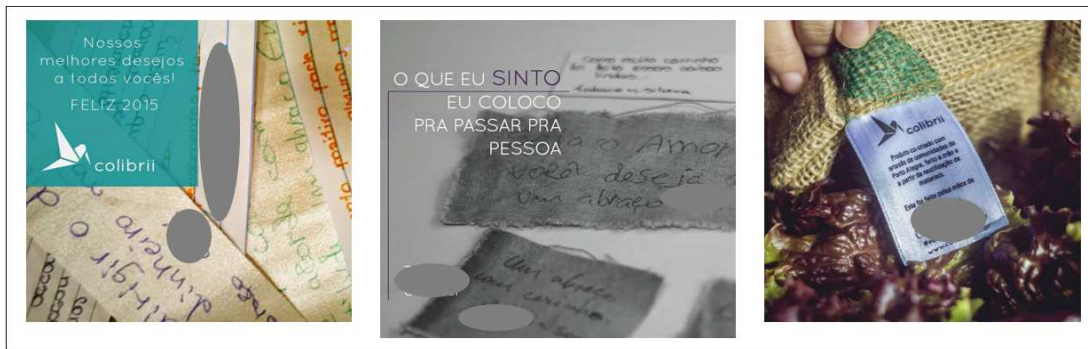


Fonte: INSTAGRAM (2016d); INSTAGRAM (2016e).

Da mesma maneira, essa aproximação entre quem usa e quem faz acontece por meio dos bilhetes enviados pelas artesãs, ilustrados na figura 18. Sempre que um produto é confeccionado, é acompanhado por um bilhete elaborado pela artesã, contendo alguma mensagem idealizada por ela, com o Disspropósito de aproximar a pessoa que produziu da pessoa que irá usar. A etiqueta do produto também traz o nome, à mão, da artesã que o gerou.

Esse é um esforço da Colibrii, que, mais uma vez, explora uma maior profundidade na experiência.

Figura 18 – Bilhetes das artesãs que acompanham os produtos e nome na etiqueta.



Fonte: Instagram (2016f); Instagram (2016g); Instagram (2016h).

Para Carla, essa é uma maneira de tangibilizar parte do propósito da Colibrii para que as pessoas possam percebê-lo. Segundo ela, parte do que a organização acredita é possível de compreender com produto em si “porque ele é tangível, é visível a questão dos materiais, se percebe claramente, mas a troca de experiências, aproximar e tal no produto não está claro. Tem que ter essa comunicação e essa foi uma maneira que a gente encontrou” (Carla). Quando questionada a esse respeito, Paula demonstra satisfação: “É legal, bem prazeroso. Daí assim, o recado é esse: compra de quem fez”.

Os esforços para aproximar os diferentes seres que vivem nesse ecossistema estão presentes também em outras ações da Colibrii, como na parceria com o Curso de Moda de uma Universidade de Porto Alegre. Nos projetos desenvolvidos com esta Universidade, a relação ia além de sócias que traziam um problema para que a turma projetasse soluções, e mais uma vez a dimensão da cocriação se fez presente. A professora Lara, que acompanhou a atividade, conta que foram realizadas horas de prática extraclasse, como extensão universitária, das quais a artesã Paula participou, ajudando os estudantes na confecção, esclarecendo a eles o manuseio daqueles materiais e a forma de prolongar sua vida útil (como reforços na costura das alças de mochilas e bolsas, cuidado constante da Colibrii sinalizado por Carla).

Nisso, percebe-se primeiramente esforço na direção de prolongar a vida útil dos seus produtos, que se articula à noção da mentalidade lenta na moda de confecção e manutenção ao invés do novo (FLETCHER; GROSE, 2011). Uma vez que os produtos são projetados com o propósito de alcançarem uma vida útil maior que seus contratipos tradicionais, reduz-se a necessidade de aquisição de produtos novos em menos tempo (ou prolonga o intervalo entre os

episódios de necessidade de novas compras). Em segundo lugar, em função da participação da artesã nesse projeto, há então um movimento de compartilhamento das dicas dessa confecção que prolongam a vida útil desses materiais. Como resultado, os estudantes adquirem conhecimento proveniente da experiência dessa artesã, e estão aptos tanto a elaborar também, em suas criações (tanto nesse projeto quanto fora dele), artefatos com maior durabilidade como a reproduzir esse valor sustentável.

Outra ação da Colibrii no sentido da disseminação de seus valores é a participação em eventos como palestras e rodas de discussão promovidas por universidades e organizações do varejo de moda, entre outros. Nessas ocasiões, por vezes Paula também estava presente, reforçando o objetivo de estreitar as relações entre os atores do ecossistema. Nesses eventos, percebe-se a postura da Colibrii em considerar o consumo como um ato político a partir do qual se pode contribuir para transformação das realidades. Por vezes, percebe-se a manifestação da marca em sentido político em ações individuais, como falas individuais em eventos que promovem reflexão sobre consumo consciente e seus esforços nas redes sociais, e também coletivas, como a participação no *Fashion Revolution*, *Junção Makers* e *TEDxPortoAlegre*. Alguns exemplos dessas manifestações estão ilustrados na figura 19.

Figura 19 – Manifestações da Colibrii com caráter político em relação a forma de consumo.



Fonte: Instagram (2016i); Instagram (2016j); Instagram (2016k); Instagram (2016l).

É relevante a reflexão a respeito dessas manifestações da empresa para a disseminação de valores sustentáveis nos diferentes espaços. Por exemplo, o *Fashion Revolution* é um

movimento internacional que se propõe a discutir os impactos gerados pelo sistema de produção e consumo de moda e revolucionar esse sistema no sentido da sustentabilidade (CORREIO DO POVO, 2016; FASHION REVOLUTION, 2017; DONNA, 2016a); é, portanto, um movimento que promove a reflexão sobre o impacto sociocultural da moda em diferentes vias. O *Junção Makers*, por sua vez, é uma feira da qual participam pessoas que criam e fabricam seus próprios produtos e elevaram seus projetos pessoais para pequenos negócios. Seu propósito é aproximar a comunidade dos pequenos produtores locais e incentivar essa forma de economia (VILA FLORES, 2015; CATRACA LIVRE; 2015); é um movimento sem um segmento específico de atuação, que propõe outro diálogo, não relacionado ao contexto de transformação da moda, mas sim ao estímulo à economia local e aos pequenos produtores.

Esses são movimentos genuínos das sócias que acreditam na proposta que estão praticando e tornam-se evidentes em suas ações, nas relações sociais que se desenvolvem, por meio das quais compartilham esses valores para que passem a ser identificados e validados por um número maior de indivíduos. Com isso, sugere-se um fenômeno de multiplicação de valores sustentáveis desses indivíduos, que passam a integrar-se ao passo que são disseminados: a subjetividade coletiva, gerando uma cultura fundamentada nesses valores (MANZINI, 2014; WILBER, 2005).

Sobre o *Junção Makers*, é importante dizer que é uma iniciativa do Vila Flores, que promove, como coloca Júlia, “um movimento político da economia criativa”. Essa e outras iniciativas do Vila Flores têm como característica o estímulo ao desenvolvimento de políticas sociais para sua área da cidade, estimulando uma nova relação com a arquitetura, novas maneiras de consumir e incentivar a economia local.

Para Ana, colaboradora do Vila Flores e também usuária da Colibrii, a marca e o complexo arquitetônico identificaram-se mutuamente em função de seus princípios. Assim como a Colibrii, o Vila Flores também tenta desenvolver políticas sustentáveis, mecanismos de reaproveitamento de materiais, e assim por diante. É interessante observar que a participação da Colibrii nos movimentos idealizados pelo Vila Flores é uma forma de disseminação de seus valores, já que há grande circulação nos eventos culturais planejados pela Associação, nos quais grande parte do público ainda não conhece a marca, e é possível apresentar-se e comunicar seus princípios para essas pessoas. Ana ainda coloca que, depois que passou a relacionar-se com a Colibrii, retomou a reflexão sobre sustentabilidade, no que se refere, por exemplo, ao reaproveitamento de materiais, mas que, mesmo antes desse contato, já refletia a respeito. Assim, verificou-se que esse contato da organização com o usuário que já tem alguma

consciência em relação à sustentabilidade é capaz de complementar e fortalecer essa consciência.

A partir de sua manifestação política, a Colibrii incentiva a formação de uma nova cultura, como coloca César, sócio de uma empresa parceira. César comenta que é necessário formar uma nova cultura para que empresas como a Colibrii tenham mais espaço e que incentivam a formar-se, o que em alguns países já é uma realidade um pouco mais desenvolvida, como na Austrália, onde as pessoas, de uma maneira geral, têm um comportamento diferente com o ambiente por questões que já estariam internalizadas nelas. Uma das características que César identifica e que aproxima as duas organizações empresariais – a Colibrii e a parceira da qual ele faz parte – é o incentivo à economia local:

“Mas eu acho que, eu vejo muito assim, tu valorizar a empresa, a indústria local, sabe? (...) Tu não está só produzindo no teu país, tu está movimentando a economia do teu país, (...) quanto mais tu trouxer isso localmente, mais o dinheiro vai girar ali entre essas pessoas e melhor vai ser a comunidade. Enfim, com mais dinheiro, está investindo o dinheiro aqui, nas pessoas daqui, as pessoas vão poder ter maior qualidade de vida” (sic)

Este parceiro, com quem a Colibrii desenvolveu uma linha de produtos, é fabricante de vestuário e acessórios para *surf* e trabalha com confecção a partir de matéria-prima virgem (não utiliza materiais provenientes de reaproveitamento), estabelecendo relações com fornecedores geograficamente próximos objetivando estimular a economia local. Segundo César, ele e seus sócios conversam a respeito da inclusão de uma perspectiva mais sustentável ao seu negócio, embora ainda sejam ideias pouco estruturadas.

A partir da fala de César, é possível perceber que a maior preocupação dessa organização empresarial ainda é financeira, quanto ao retorno de investimento e a ampliação do negócio. Ele coloca que, “se pudesse, faria tudo assim”, referindo-se à perspectiva de sustentabilidade adotada pela Colibrii, de uma produção que traz sustentabilidade em seu conceito e do trabalho realizado com as artesãs nas comunidades, mas que ainda apresenta uma direção maior no sentido da busca pelo lucro.

César manifestou que, em 2016, depois da parceria com a Colibrii, passou a refletir sobre aplicação dos próprios resíduos na coleção, como tecidos usados na prototipação de peças para gerar acessórios ou peças das roupas (como bolsos, por exemplo). Contudo, até o momento em que a pesquisa foi realizada, ainda não havia definições sobre como o material seria utilizado na nova coleção. Percebe-se, na fala de César abaixo reproduzida, que há o entendimento da

importância de reduzir descartes, não obstante a visão que ainda traz muito do efeito sobre custos que essa redução de descarte terá:

“Eu não quero ter desperdício porque eu não quero, enfim, que sobre e eu jogue fora, mas eu não quero ter desperdício também porque desperdício é custo. Então uma coisa leva a outra. É o jeito certo e é o jeito mais rentável de se fazer. Então vale a pena. Vale a pena economizar, cortar as coisas certinho pra encaixar, aproveitar ao máximo o tecido.” (sic)

Com isso, percebe-se que o contato com a parceira permitiu à Colibrii disseminar valores sustentáveis de sua visão de mundo. Após o projeto, a parceira, cujo modelo de negócio evidenciava como único valor sustentável o trabalho em perspectiva local, passou a refletir sobre reaproveitamento de tecidos para a nova coleção e, mesmo que ainda parecesse não ter segurança sobre ampliar o impacto socioambiental positivo nos negócios, no mesmo ano passou a apoiar uma ONG que incentiva crianças a praticar *surf*, destinando a ela 15% de sua receita de vendas.

Nos projetos realizados para organizações empresariais, também há possibilidade de disseminar os valores sustentáveis. No caso do projeto para a indústria de máquinas, que criou *nécessaires* a partir de uniformes que seriam descartados, os produtos foram entregues aos colaboradores como presente de dia dos pais. Em todas as *nécessaires* entregues, além do bilhete escrito pela artesã, também havia uma *tag* que comentava as características e a procedência dos materiais com os quais a *nécessaire* foi elaborada. Rita, colaboradora dessa indústria de máquinas, comenta a *tag*:

“A gente sempre manda uma ‘*tagzinha*’ com uma mensagem junto. E daí na frente era a mensagem de dia dos pais normal, e atrás a explicação da *nécessaire*. Não sei, foi uma ideia que a gente já tinha pensado desde o início pra eles entenderem o porquê daquela *nécessaire*, e junto também veio, cada costureira confeccionou escreve ali o seu bilhete também.” (sic)

Mais uma vez, é evidente o uso de um instrumento que expande a experiência do usuário. Como colocado por Rita, os colaboradores que receberam o material tiveram diferentes reações, em função da maneira que interpretam e do valor que atribuem ao conteúdo que lhes é apresentado. Alguns desses podem ter não lido, outros leram, mas sem atribuir importância; já um terceiro grupo leu e surpreendeu-se com isso, o que pode incentivar a origem de algum diálogo a respeito com colegas de trabalho ou pessoas do seu convívio fora do ambiente de trabalho. Rita usa o termo “plantar sementinhas”, que pode ser compreendido como entrega de valor a esses indivíduos, que, por sua vez, poderão ou não gerar consciência. Porém, como

Wilber (2005) propõe, a consciência é um processo individual, portanto o efeito será diverso entre os presenteados.

Rita afirma que, no futuro, pretende realizar novos projetos da mesma natureza e aprofundar a perspectiva local. Existem unidades de sua organização empresarial em todo o Brasil, e, em lugar de realizar a confecção de todos os brindes na Colibrii, no Rio Grande do Sul, objetiva centralizar em uma capital por região brasileira a realização de um projeto com uma organização local. Dessa maneira, além de valorizar aspectos da cultura local de cada região, também minimiza a emissão de gases no transporte do material. Percebe-se que a consciência em relação à perspectiva local e uma relação mais profunda com o impacto de suas ações surgem na fala de Rita, e aqui são compreendidos como efeito da disseminação de valores fundamentais da Colibrii.

É relevante apontar que, até este momento, grande parte de evidências de disseminação de valores acontece com indivíduos de círculos mais próximos, que já apresentam alguma consciência em relação a valores sustentáveis de uma forma ou de outra. Nesse sentido, a *tag* enviada aos colaboradores da indústria de máquinas foi um dos instrumentos de disseminação mais democráticos no que se refere ao público impactado. Mesmo que outros movimentos também sejam de natureza livre, podendo por isso ser acessados por públicos diversos, como *Fashion Revolution*, *Junção Makers* e outros, é possível que o público impactado por estes seja aquele que já possui algum tipo de sensibilidade às questões envolvidas, ou seja, um nível de consciência em relação à sustentabilidade. Mesmo nas redes sociais da Colibrii, que também são um espaço aberto, Bruna, responsável pelas redes sociais da marca, afirma que o maior acesso e a maior participação dão-se por parte pessoas que já conhecem e são usuárias da marca, e há pouca participação de pessoas de fora desse ecossistema.

Diferente disso, o episódio da entrega da *tag* que trazia informações sobre o produto (que, sem essas informações, poderia não ser compreendido em sua essência pelas pessoas que não conhecem a marca), bem como o bilhete da artesã, garantem mais amplamente que a mensagem chegue até esse público diverso. Embora mensagem possa não ter sido efetivamente compreendida, ela chegou a todos os indivíduos, diferente dos eventos citados que, por vezes, não alcançam tal público por terem pouca circulação em contextos fora dos seus próprios.

Nesse sentido, é interessante verificar as publicações sobre a Colibrii em veículos de comunicação de grande distribuição. Em algumas matérias desses veículos, tais como a revista *Donna*, o *Jornal do Comércio* e o jornal *Correio do Povo*, há uma breve apresentação conceito de seu modelo de negócio ou de eventos tais como *Fashion Revolution Week*. Outras vezes,

como ocorreu na revista Donna (2016b), há a indicação da Colibrii, junto a outras organizações, como sugestões para compra de produtos com argumento sustentável. Essas matérias assumem um caráter também bastante democrático no que se refere à disseminação das informações, já que os portais em que são publicadas são gerais e acessados pelos mais variados perfis de indivíduo.

Com a última matéria mencionada, sobre a indicação de produtos com argumento sustentável para compra, é possível refletir sobre o trânsito dos produtos da Colibrii entre produtos de alto preço. Embora não se possa falar num mercado de luxo propriamente dito, ele flerta com a ideia de luxo por se distanciar das alternativas populares e fica numa faixa intermediária. Contudo, é interessante observar que a Colibrii traz outro significado para esse termo.

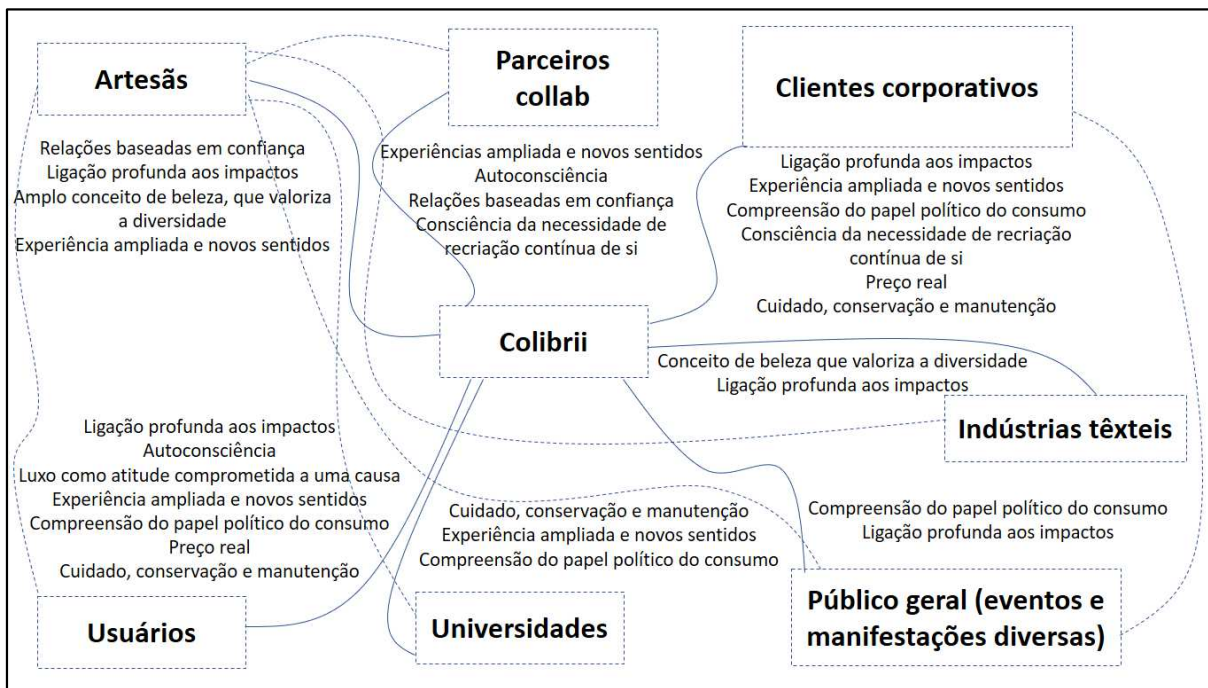
O novo significado para o conceito de luxo atribuído pela Colibrii é coerente com a perspectiva de Malaguti (2009), que consiste em uma visão de maior comprometimento com uma causa, coragem para rupturas com o já existente na busca pela qualidade de vida, em lugar de uma lógica de luxo como ostentação ou transgressão gratuita. A colocação de Júlia vai ao encontro dessa perspectiva:

“Quando está comprando alguma coisa de alguma marca tu está apoiando aquela causa, ajudando a financiar aquela causa. Se eu me identifico com aquela causa, justificando com seu processo e tudo que ela valoriza, e o que ela representa. Vem um pouco do consumo consciente. Não vou comprar dez peças super baratas, eu vou me dar ao luxo de comprar algo numa marca que eu me identifico mais, me representa mais, faz mais sentido.”

Assim, o significado atribuído ao luxo pela Colibrii é de acesso a algo que não se limita ao produto, mas abrange a aquisição de algo que transcende uma simples troca e assume o caráter de incentivo a uma causa, de algo em que se acredite, e com isso restabelece-se uma relação mais íntima entre esse produto e elementos de sua subjetividade – aquilo que é válido para o indivíduo como estilo de vida. Os produtos que chegam até os usuários trazem consigo esse valor, e por isso também são potenciais disseminadores, que podem promover reflexão e gerar consciência, estimulando esses usuários a consumirem de forma mais atenta aos seus impactos.

Com isso, foram apresentadas formas com que a Colibrii dissemina seus valores por meio das relações ecossistêmicas estabelecidas em seu modelo de negócio. A figura 20 traz uma síntese das relações ecossistêmicas analisadas nessa pesquisa e dos valores disseminados por elas.

Figura 20 – Síntese dos valores disseminados em mapa de atores (Colibrii).



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Na figura 20, estão mencionados alguns atores que se relacionam à Colibrii conforme exposto na seção 4.2. Assim como na síntese realizada para as relações da Revoada, deve-se considerar que existem outros atores que se relacionam à Colibrii, uma vez que esta pesquisa não dá conta de todas as possibilidades, e estão nesta síntese aquelas relações que mais chamaram à atenção. Os elementos gráficos também são semelhantes aos do mapa apresentado para a Revoada: os atores da rede são organizações ou grupos representados por caixas de texto em linha pontilhada, e as ligações entre organizações, representadas pelas linhas azuis, acompanhando os valores identificados como disseminados nessas relações.

Chama à atenção a quantidade de linhas pontilhadas, o que indica uma aproximação entre esses atores decorrente das ações da Colibrii. Por exemplo, as artesãs estão ligadas às Universidades a partir de uma ação da Colibrii: as sócias levaram uma artesã para participar do projeto junto aos estudantes do curso de Moda e também para, junto às sócias, palestrar em nome da marca. Com esses movimentos, atores começam a aproximar-se, sendo, inclusive, uma relação capaz de disseminar valores sustentáveis (o que foi referido no exemplo do projeto de extensão na Universidade, em que a atividade da artesã com os estudantes permitiu compartilhar técnicas para prolongar a vida útil das peças e como fazer um bom reaproveitamento). Ou seja,

na medida em que a Colibrii age na direção de aproximar diferentes atores da sua rede entre si, potencializa-se a oportunidade de disseminar valores sustentáveis fundamentais.

4.3 O CASO TIÊ MODA SUSTENTÁVEL

A Tiê Moda Sustentável é uma organização empresarial em atividade desde 2010, atuando no setor de vestuário, calçado e acessórios. Localiza-se em Nova Lima, cidade vizinha de Belo Horizonte, em Minas Gerais. O objetivo do trabalho da Tiê Moda Sustentável, ou Tiê (como será referida a partir de agora nesta dissertação) é gerar impacto ambiental positivo a partir da produção de moda, em suas diversas linhas de produto, todas elas criadas a partir de tecidos com algum tipo de apelo ecológico. Alguns produtos estão representados na figura 21.

Figura 21 – Exemplos de produtos Tiê: Blusa Rakú, Camiseta Zoo e Colar Trançado em Si.



Fonte: Tiê (2016c); Tiê (2016d); Tiê (2016e).

Algumas das linhas de produto da Tiê são criadas a partir de tecidos com menor impacto no meio ambiente – e como menor impacto no meio ambiente, Carolina, designer responsável pela área de operações da Tiê, refere-se ao que “gera menos impacto do que o seu similar”. Entre essas linhas estão: o linho (material de que é feita a Blusa Rakú, conforme a figura 21), proveniente de uma planta em cujo cultivo há pouca necessidade de agentes químicos, sendo empregados quase todos os seus componentes (além do tecido, as sementes de linhaça são usadas para alimentação e sua palha para artesanato), e o pouco excedente se decompõe naturalmente; o algodão orgânico, que utiliza menor quantidade de agentes químicos que o algodão tradicional; a fibra de liocel, original de uma árvore em cujo cultivo há também pouca necessidade de agentes químicos, e cresce com velocidade, facilitando replantio; e o tecido CO₂

control, poliamida desenvolvida a partir de petróleo cuja decomposição acontece em até 2 anos quando descartada (a decomposição dos similares leva mais de 100 anos).

Além das linhas geradas de tecidos virgens, disponíveis por meio de processos de menor impacto ambiental, também existem as linhas geradas a partir de algodão reciclado e PET reciclado (sendo este o material da Camiseta Zoo, da figura 21). Os resíduos da produção das peças (tanto as linhas de tecido virgem quanto de reciclado), são destinados à criação dos acessórios (como o Colar Trançado em Si, da figura 21), e junto a eles as palhas de taboa e buriti, cuja produção não utiliza agrotóxicos e prevê baixo consumo de água, sendo a taboa até mesmo considerada uma praga no cultivo de arroz.

Carolina define a Tiê como uma “pequena-grande” organização empresarial. A compreensão de si como grande vem em função de um crescimento contínuo ao longo dos anos que opera. Atualmente, a Tiê trabalha com três lojas físicas próprias – em Belo Horizonte (MG), em São Paulo (SP) e em São José dos Campos (SP) –, além de manter tanto a loja online em seu site e a sede em Nova Lima (MG), onde estão a distribuidora, o escritório e o ateliê. Outro aspecto envolvido na compreensão como uma empresa de maior porte vem em função de os processos produtivos, em grande parte, seguirem uma lógica industrial e não artesanal, como ocorria nos primeiros anos da empresa.

Já a compreensão de si como pequena vem, em primeiro lugar, em função da escala de produção, que ainda é baixa quando comparada à de confecções de maior expressão em termos de volume de produção. Além disso, parte da produção ainda ocorre de maneira artesanal.

As peças são criadas por profissionais da Tiê no ateliê da empresa e são produzidas em confecções terceirizadas. Carolina destaca a preocupação da Tiê em procurar desenvolver parcerias com organizações empresariais próximas para estimular a economia local. Segundo ela, há um interesse grande de que o mercado nacional cresça tanto por acreditar na vocação desse segmento quanto para estimular pesquisa e desenvolvimento de tecnologias – novos tecidos, aviamentos e produtos de beneficiamento de origem brasileira. Além disso, o desenvolvimento dessas parcerias em escala local permite maior proximidade, e isso garante troca de ideias e de experiências durante a produção, bem como monitoramento das condições de trabalho dos profissionais que confeccionam seus produtos. Como ela argumenta: “A gente terceiriza essa produção, mas essas facções são parceiras que estão aqui perto da gente. (...) Eu consigo acompanhar melhor, eu visito, a gente propõe melhorias, a gente tem essas pessoas perto da gente”.

O desenvolvimento local não é um elemento considerado somente para as parcerias produtivas. A preferência por fornecedores também é para os mais próximos, como coloca Carolina: “por razões óbvias, a gente quer incentivar o desenvolvimento da indústria nacional, não quer que o Brasil deixe de produzir tecido”. Essa direção da Tiê se dá tanto pela questão de estímulo à economia local quanto para permitir o monitoramento das políticas de trabalho desses fornecedores, como fica evidente no texto de apresentação da Tiê em seu site:

“Isso representa valorização e respeito da mão-de-obra nacional. Os tecidos que utilizamos em nossas roupas também são industrializados aqui e as fábricas que são nossas fornecedoras nos garantem a procedência do material e sua origem de baixo impacto ao meio ambiente por meio de certificações e outros documentos legítimos. Periodicamente também fazemos visitas a eles, de modo a podermos garantir que tudo esteja alinhado aos nossos padrões de exigência.” (TIÊ, 2016a)

Um ponto importante desse desenvolvimento de parcerias é a aproximação em função de impacto positivo por elas gerado. Carolina coloca que, em função de uma limitação de pessoas, o modelo de negócio acaba não promovendo iniciativas na direção da inclusão social. Contudo, ao estabelecerem-se essas parcerias, priorizam-se organizações que tenham sua atuação articulada a isso: uma das confecções que produz suas peças de vestuário realiza-a em uma estrutura localizada em uma penitenciária de Belo Horizonte; já os calçados e acessórios são elaborados por grupos de mulheres que produzem de suas casas, conciliando o ofício a atividades domésticas que são de sua responsabilidade. Dessa maneira, o modelo de negócio da Tiê passa a integrar, por meio das parcerias que firma, projetos de trabalho com presidiários, investindo em seu processo de reintegração social e também na geração de trabalho e renda para mulheres de municípios pequenos, com poucas oportunidades por natureza (são municípios pequenos, com possibilidades de trabalho limitadas, razão pela qual essas localidades foram escolhidas: para aumentar essas possibilidades).

Com isso, torna-se clara a premissa da direção à sustentabilidade para a Tiê. Carolina comenta, inclusive, que essa é a base sobre a qual a organização empresarial trabalha e que, se fosse decidido operar de alguma maneira que saísse dessa lógica, a Tiê deixaria de existir – as pessoas que a constituem se separariam e construiriam uma nova lógica de negócio, mas sem ser a Tiê. Carolina também comenta que, na lógica de trabalho com que atuam, é recorrente a avaliação de mudanças em matérias-primas e de processos que contribuam para reduzir seu impacto ambiental, articulando-se a parcerias que promovam impacto social positivo. Esse conceito central, de ser uma marca que tem em sua personalidade o objetivo de reduzir os impactos negativos e gerar positivos, é citado em veículos de comunicação como as revistas

Exame (2015a) e M de Mulher (2016), o que evidencia a relevância de tais características na postura da Tiê.

Um exemplo de processo utilizado para reduzir impacto ambiental (além da escolha das matérias-primas, como já relato) é o uso de estamperia digital. Segundo Carolina, optou-se por esse processo em lugar da serigrafia em função da menor geração de resíduos – percebe-se a análise do impacto ambiental para decisão do processo. Em outro caso, contudo, a alternativa que, em primeira visão, parece a mais próxima ao seu conceito foi descartada: todo produto é acompanhado por uma *tag* que traz informações sobre ele, e esta *tag* é fabricada em papel virgem, pois, na análise de materiais, percebeu-se que o papel reciclado consumia muita energia e água para sua produção, então não houve certeza se seria uma boa alternativa. Não obstante, estão pesquisando a alteração da *tag* para papel semente, para que o usuário possa plantá-la após realizar a compra e dali nascer uma planta.

A partir de todos os elementos citados, percebe-se que a perspectiva de trabalho da Tiê é correspondente ao conceito de negócio social assumido por esta pesquisa. Em nenhum momento durante a realização da entrevista, a Tiê definiu-se dessa maneira (nem na entrevista de Carolina, nem nos documentos pesquisados); contudo, ao compreender que o que a define é o impacto que gera, percebe-se que o objetivo principal do negócio corresponde ao tipo de objetivo de um negócio social.

Além disso, a noção de prosperidade, ao invés da maximização, que é outro ponto fundamental do conceito de negócio social aqui trabalhado, também é expressa no modelo de negócio projetado para a Tiê. Segundo Carolina, para operar dentro da lógica de preços pretendida, a empresa abre mão de parte do *mark-up* (a razão entre o lucro desejado e o custo total do produto). Embora o custo seja maior, em função da escala de produção menor, de matérias-primas por natureza serem mais caras que as similares que geram maior impacto ambiental e dos processos relacionados a reciclagem e reaproveitamento (quando existem), a perspectiva da Tiê é de que o resultado financeiro deve crescer com o volume de pessoas que irá adquirir os produtos, sem cobrar mais por eles. Com isso, trabalham com a ideia de resultados em longo prazo, inclusive no que se refere à remuneração ao investidor com que atuam.

Essa lógica está articulada ao objetivo da Tiê em concorrer com outras fabricantes de vestuário, calçado e acessórios que trabalham na lógica da mentalidade rápida, e com isso ampliar o conjunto de pessoas que receberá sua mensagem. Como coloca Carolina, “a Tiê só existe porque trabalha com sustentabilidade”, não obstante, seus produtos não se apresentam

somente ao público que tem essa consciência, mas sim a um público mais amplo, sem esta consciência, e a partir deles uma alternativa de contato com princípios sustentáveis.

O passo na direção de se apresentar como alternativa ao usuário junto a organizações que não partilham da mesma lógica veio num processo de reinvenção do modelo de negócio da Tiê. Neste ponto, torna-se relevante apresentar aspectos de criação e recriação do modelo de negócios praticado pela empresa. A próxima subseção é dedicada a essa revisão.

4.3.1 Criação e recriação do modelo de negócio: Tiê Moda Sustentável

Em atividade desde 2010, a Tiê já passou por processos de transformação em sua maneira de trabalhar em função da experiência que adquiria. Como coloca Carolina,

“e a gente trouxe muito da vivência, da experiência disso que já existia, por isso que eu estou falando que a gente não é tão cru, a gente já trouxe um pouco dessa história, mas a gente percebeu uma série de fragilidades em como a empresa vinha trabalhando, e aí a gente fez uma série de correções para chegar onde a gente está hoje.”

Um importante processo foi motivado pelo objetivo de comercializar também para um público ainda não afetado por questões sustentáveis. Carolina cita que, entre os diferentes públicos que poderiam ser atendidos, existe aquele que já tem algum envolvimento com a causa da sustentabilidade, e por isso era atraído e compreendia a importância do uso de produtos com menor impacto ambiental; no entanto, para o público que ainda não tem essa compreensão, o produto da Tiê poderia ser um gatilho para expandir a consciência nesse sentido.

Esse objetivo estimulou que a Tiê, até então Tiê Moda Ecológica, fosse recriada como Tiê Moda Sustentável. Com a experiência dos primeiros anos de atividade, a equipe da Tiê percebeu que a sustentabilidade não era relacionada apenas às ideias ecológicas (neste ponto, considerando-se a ecologia somente como sinônimo de relação com o meio ambiente), mas sim uma perspectiva de trabalho que possuía dimensões social e cultural, já que envolvia a entrega de significados para as pessoas, a validação dessa mensagem e mudanças em seu comportamento. Diante disso, a Tiê passou a compreender que “Moda Ecológica” já não representaria completamente o impacto pretendido, e por isso recriou-se como “Moda Sustentável”.

Carolina coloca que, enquanto Tiê Moda Ecológica, a estética de seus produtos era bastante próxima à do artesanato, com pouca padronização, e até mesmo com um layout de lojas característico, como representado na figura 22.

Figura 22 – Exemplos de produtos Tiê Moda Ecológica.



Fonte: Tiê... (2017).

Como diz Carolina,

“sempre se teve essa preocupação com a matéria prima ecológica, por exemplo, mas a gente sentia muita dificuldade de padronização, de acabamento, de ter um processo de qualidade. Porque existia algum envolvimento de algumas comunidades, alguns grupos no processo de desenvolvimento de produto, mas que a gente tinha dificuldade de garantir padrão nesses produtos, e aí a gente ficava com o produto, usando um termo até meio pejorativo, mas para você entender, um produto com ‘cara de feirinha’.”

Pelo engajamento do público com a causa, esses produtos atendiam as expectativas daqueles que compreendem o valor da sustentabilidade, seja por gostar ou por relevar determinadas características em função da causa que estariam apoiando (uma característica de público já comentada no caso Revoada), mas não atendia aquele público ainda sem consciência. Por isso, ao recriar a Tiê, os produtos passaram a ser criados com o que Carolina chama de “mais informação de moda” e de modo “mais profissional”, referindo-se a padrões e acabamentos com aspecto mais próximo ao de produtos de vestuário de grandes marcas do que de artesanato, como fica evidente em sua Carolina:

“Para isso a gente precisava ter um produto que fosse atraente para esse público maior. Quem já está engajado, de repente vai ter entendimento a umas características do produto que outras pessoas não. Então foi toda essa reestruturação que a gente fez, a gente mudou inclusive identidade visual da marca para que ela ficasse com menos cara de artesanal, mudamos fachada de loja, layout introduzimos alguns outros elementos que dessem um pouco mais essa cara mais ‘profissional’”.

Essa transformação na maneira de criar produtos gerou uma reflexão profunda a respeito de como trabalhar com fatores de tendência incorporando-os à lógica da mentalidade lenta. O objetivo dos seus produtos permanecia o mesmo – criar e produzir a partir de materiais que gerassem menos impacto ambiental que seus similares em processos com impacto positivo –, mas agora dialogando com as tendências de moda. Carolina coloca que

“começou uma reflexão muito séria e profunda, como eu atendo o *slow fashion* mas trazendo elementos de moda? Então, assim, sei lá, por exemplo minha blusa listrada preto e branco, se o listrado preto e branco está super em alta, será que eu vou entrar com ele? Se tem um modismo, esse produto deixa de ser atemporal. A gente tenta o tempo inteiro nesse desenvolvimento de produto, com esse novo olhar que está trazendo, refletir ‘ok, a blusa preto e branco listrada, ela vai se tornar um produto que daqui a seis meses ninguém vai aguentar mais olhar, porque ele vai ser aquele modismo, aquele fast fashion?’, então eu não vou fazer isso. Mas talvez seja interessante eu ter o elemento preto e branco na minha coleção, por exemplo, entende?”

Com isso, os produtos criados pela Tiê passaram a dialogar com as tendências, mas sem adotá-las de uma maneira que os datasse. Ou seja, esses elementos passaram a ser considerados na criação, mas não foram reproduzidos – em lugar de reproduzir a tendência em um produto que em breve deixaria de circular, as referências são interpretadas em sua lógica criativa, utilizando-os para inspiração ao invés de reprodução de modelos. Carolina destaca que a empresa não abre mão do seu propósito principal, e, com isso, a mudança na maneira de projetar os produtos não ultrapassa linhas que comprometam sua essência, como o uso de um tecido cujo impacto ambiental seja reduzido. Para tanto, produtos idealizados por vezes não são produzidos em função de nenhum tecido atender a determinado caimento, e por isso a Tiê prefere não criar o produto ou não produzir para atender essa demanda, a incorporar uma linha de tecidos desarticulada de seu propósito.

É interessante perceber que essa transformação expressa a teoria integral de Wilber (2005). A Tiê compreendeu aspectos da cultura do público com que pretendia trabalhar e, aliando isso aos seus valores (elementos de consciência), afetou o sistema – estabeleceu novos processos de criação e produção.

Além disso, na recriação como Tiê Moda Sustentável, a estrutura de gestão foi organizada em departamentos, o que não era tão claro no modelo anterior – mesmo que a equipe fosse pequena, foram determinados os responsáveis pelos processos (marketing, operações, faturamento, e assim por diante), para que houvesse pessoas de referência para cada atividade, e assim se buscassem melhorias nesses processos determinados. Nessa lógica, além do objetivo de expansão com lojas próprias, a comercialização também passou a ser realizada via e-

commerce na loja *online* (cuja inauguração também foi noticiada pela revista Exame (2015b)) e pela venda em lojas multimarca.

Carolina comenta que, na área de operações e projetos de novos produtos, pela qual é responsável, é comum revisitarem seu modelo de negócio e alterarem matérias-primas em função das pesquisas de materiais realizadas. Inclusive, com frequência, a empresa é procurada por fabricantes de materiais diversos, de baixo impacto ambiental, e então realizam uma análise sobre a possibilidade de inclusão desse material nas suas criações e da fabricante em sua cadeia de fornecedores. Essa perspectiva demonstra um valor fundamental da sustentabilidade, que é a consciência da necessidade de recriação constante de si mesmo.

Um exemplo de fornecedor que procurou a Tiê foi um fabricante de amaciante a partir da casca do arroz. Na análise, Tiê levou em consideração que 20% do resultado do cultivo do arroz é a casca e que, por ser considerada inútil, é incinerada. Sendo a qualidade do amaciante satisfatória, este produto passou a ser fornecido para a Tiê. Já em um segundo exemplo, o resultado não foi satisfatório: um fornecedor de zíperes procurou a Tiê oferecendo produtos nos quais o tecido do zíper era reciclado. Seria um movimento interessante a inclusão desse zíper em seus produtos, já que os aviamentos utilizados são virgens; contudo, havia pouca disponibilidade de cores, e seria necessário produzir zíperes de diferentes cores (como uma calça azul e zíper cáqui), o que não atenderia aos padrões estéticos trabalhados.

É interessante observar que há um conjunto de esforços de revisão de pontos do modelo de negócio para maximizar os impactos positivos e minimizar os negativos, contudo precisam estar em equilíbrio com os parâmetros de qualidade dos produtos. Isso representa um modelo de negócio que se mantém dinâmico, buscando sempre maneiras de evoluir a qualidade da entrega e também do impacto socioambiental. Na figura 23 está representada a síntese do modelo de negócios com uso do Modelo Canvas de Negócios Sociais.

Figura 23 – Síntese do modelo de negócio da Tiê.

Social Business Model Canvas



Recursos chave Investimento financeiro; Lojas próprias e <i>online</i> ; Treinamento das vendedoras; Estudo de matérias-primas de baixo impacto; Parcerias com grupos produtivos com princípios semelhantes ou complementares.	Atividades chave Criação e produção de produtos a partir de materiais virgens com baixo impacto ou reciclados;	Tipo de intervenção Alternativa de produtos com menor impacto ambiental ou reciclados; Estímulo a geração de trabalho para mulheres autônomas em municípios com poucas possibilidades.	Segmentos Usuários de vestuário, calçado e acessórios que tenham ou não relação com o universo da sustentabilidade;	Proposta de valor Criar e produzir peças de vestuário, calçados e acessórios com menor impacto ambiental, valorizando suas possibilidades de formas e acabamentos; Gerar impacto social positivo a partir de seus processos produtivos a partir da construção de novas relações sociais;
Parceiros e stakeholders chave Fornecedores de tecidos; Grupos produtivos – estrutura presidio BH e pequenos grupos nos municípios da região; Investidor.	Comercialização em lojas próprias de produtos para público geral para disseminar os valores da sustentabilidade.	Canais Venda direta ao usuário via lojas próprias e loja <i>online</i> ; Venda para lojas multimarcas a partir de sua distribuidora (sede).	Lojas multimarca que trabalhem ou não com produtos sustentáveis.	Expandir a consciência no sentido da sustentabilidade daqueles que ainda não percebem seu valor.
Estrutura de custos Matérias primas; Custo dos grupos produtivos; Estrutura das lojas próprias; Despesas administrativas; Estoque.		Lucro excedente Reinvestimento; Remuneração investidor; Parte do lucro se abre mão para precificação.	Receita Venda de produtos diretamente aos usuários ou para lojas multimarcas.	

Inspired by The Business Model Canvas

Fonte: elaborado pelo autor (2017), adaptado de Social Business Model Canvas (2016), traduzido pelo autor.

Embora até agora se tenha referido que a Tiê trabalha com o objetivo de reduzir impacto ambiental num sentido de impacto negativo, esta pesquisa compreende que não só o trabalho da organização empresarial em questão reduz o impacto (negativo) em termos físicos em função da política de trabalho, como também impacta positivamente em função dos valores culturais no sentido da sustentabilidade que disseminam. Estes valores passam a direcionar àqueles que se conectam com a Tiê uma nova postura na relação com o meio ambiente. A próxima subseção é dedicada à revisão dos mecanismos no modelo de negócio projeto pela Tiê para disseminação dos valores fundamentais para sustentabilidade por meio das relações ecossistêmicas que estabelece.

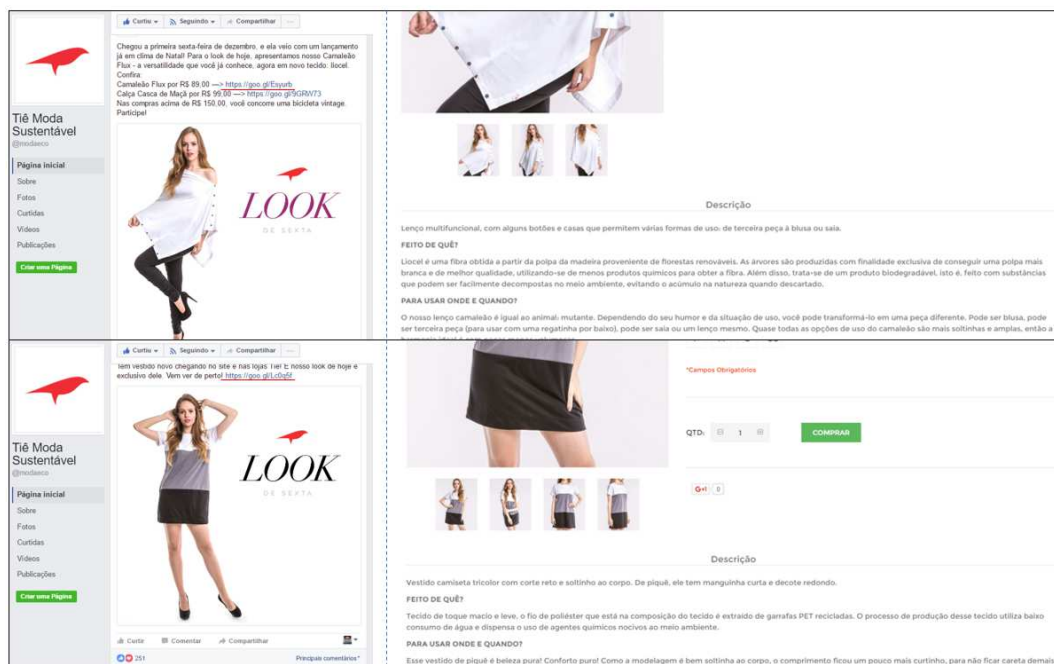
4.3.2 Mecanismos de disseminação dos valores sustentáveis: Tiê Moda Sustentável

A partir do modelo de negócio projetado pela Tiê, uma série de relações ecossistêmicas se estabelecem, e a partir delas o potencial para disseminação de seus valores fundamentais. Carolina compreende que existe aprendizado nas relações da Tiê com outras organizações empresariais, mas coloca que o foco da empresa é disseminar seus valores aos usuários.

Como já citado na subseção anterior, existe o objetivo da Tiê em estimular a consciência no sentido da sustentabilidade por aqueles que ainda não pensam sobre isso. Como coloca

Carolina, “a gente queria trazer também a pessoa que não é sensível ao tema ainda, mas que com a nossa contribuição inclusive, ela vá passar a refletir as suas ações”. Com isso, a interface com usuários passou a ser projetada de tal forma que atraísse a atenção do público com algum argumento geral, como a estética do produto ou uma oferta promocional, e num segundo momento a abordagem do conteúdo referente a elementos de sustentabilidade do produto. A figura 24 ilustra essa prática. Na rede social há a postagem de um produto numa linguagem que enaltece elementos de moda: as imagens são compostas por modelos vestindo as roupas, e há uma chamada, “look de sexta”. As imagens são acompanhadas por legendas que convidam para acessar o site e trazem um *link* por meio do qual se abre a página do site da loja *online* da Tiê, na qual está a descrição do produto e um texto de explicação sobre sua matéria-prima.

Figura 24 – Comunicação dos produtos nas redes sociais.



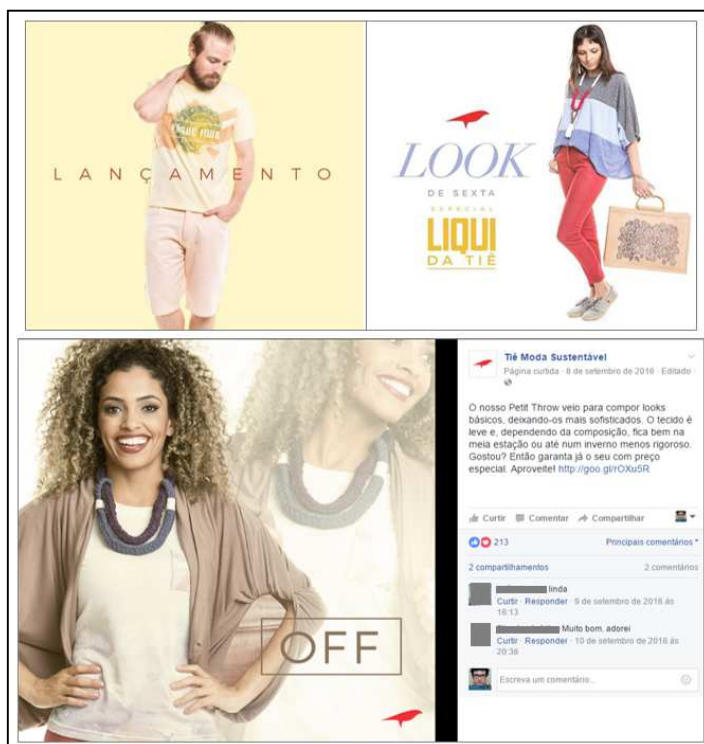
Fonte: Facebook (2016b); Facebook (2016c); Tiê (2017a); Tiê (2017b).

Essa maneira de trabalhar a comunicação iniciou-se após a recriação da Tiê como Moda Sustentável; enquanto Moda Ecológica, a comunicação era baseada nos argumentos do próprio produto, que agora são comunicados ao usuário após sua atenção ser captada. Essa perspectiva de trabalho é coerente com o objetivo de expandir o conjunto de usuários e despertar o interesse em quem ainda não se conscientizou sobre a sustentabilidade e por isso não procura produtos que estejam articulados a esse pensamento. No entanto, na relação que passa a se estabelecer, esse usuário recebe informações que trazem em si valores como cuidado, conservação e

manutenção, de um conceito de beleza que valoriza a diversidade e possui ligação profunda com os impactos (FLETCHER; GROSE, 2011; MALAGUTI, 2009).

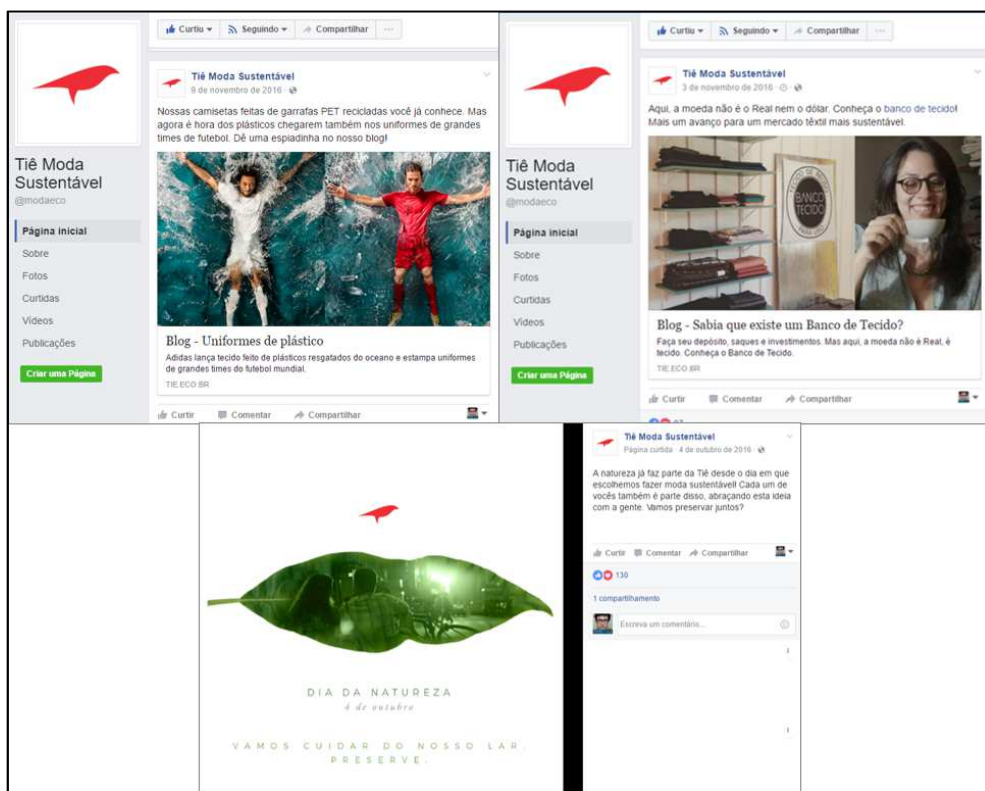
Nas redes sociais, grande parte do conteúdo gerado traz como argumento informações de moda e ações promocionais. Tais elementos estão representados na figura 25. Entretanto, em seu Facebook, a Tiê também compartilha matérias diversas sobre moda sustentável (elas são escritas no *blog* da Tiê que integra seu *site* e compartilhadas na rede social), bem como outras postagens, tais como o “dia da natureza”, que congrega ações que expressam a compreensão da empresa sobre o papel político do consumo, e tornam isso parte da entrega ao usuário. Alguns exemplos dessas postagens estão na figura 26.

Figura 25 – Postagens da Tiê nas redes sociais com argumento promocional.



Fonte: Facebook (2016d); Instagram (2016q); (Instagram 2016r).

Figura 26 – Postagens da Tiê no Facebook com argumento em sustentabilidade.



Fonte: Facebook (2016e); Facebook (2016f); Facebook (2016g).

Outro ponto relevante na relação entre a Tiê e seus usuários é o contato com as vendedoras, nas lojas. Como conta Carolina, as vendedoras passam por programas de capacitação para compreender as particularidades do modelo de negócio da empresa, em especial sobre os tecidos e o impacto ambiental. Na loja, em contato com o usuário, a vendedora é capaz de estabelecer diálogo a partir dessas características, e o usuário que teve sua atenção atraída pela vitrine, indicação, ou o que for, tem contato também com valores fundamentais sustentáveis a partir desse contato. Além disso, todo produto também é acompanhado por uma *tag* que traz informações sobre sua matéria-prima para que o usuário carregue a informação consigo até sua residência.

Carolina também relata que é comum a manifestação dos usuários nas lojas, de surpresa e aprovação, ao conhecer um pouco mais sobre a origem dos produtos. Isso explora uma relação de experiência em maior profundidade do usuário com a organização empresarial de quem adquire algo (MALAGUTI, 2009). A Tiê encoraja as vendedoras a relatarem à gestão o que observam nos usuários, e é comum o relato de usuários que voltam à loja para novas compras e também trazem outras pessoas para apresentar a loja (já nas compras *online* o retorno para

novas compras é realizado pelo próprio sistema operacional). Nas redes sociais, Carolina comenta que é comum verificarem, em função de uso de *hashtags*, usuários que adquirem produtos pela loja online manifestarem surpresa pelo toque do tecido, caimento, acabamento e outros, que julgou melhor do que esperava. Esses relatos indicam que, nessa relação, valores da Tiê podem ter despertado consciência nos usuários e terem se tornado parte de sua subjetividade, que estimula comportamentos como novas compras de produtos que tenham consigo o apelo da sustentabilidade.

Em relação aos fornecedores e parceiros, Carolina coloca que não realiza esforços tão direcionados para disseminar seus valores. Ela compreende que os esforços propriamente ditos são direcionados aos usuários, mas afirma que existe aprendizado constante com fornecedores e parceiros, embora destaque sua percepção de que, com essa relação, a Tiê mais aprende do que ensina. Esse aprendizado refere-se principalmente a oportunidades e possibilidades de materiais, uma dimensão que, talvez, seja mais de ordem prática nas operações.

É possível que a relação da Tiê com fornecedores e parceiros seja um pouco diferente do que das duas empresas apresentadas anteriormente em função de sua perspectiva de trabalho: enquanto Revoada e Colibri desenvolveram cadeias de fornecimento que ainda não existiam para dar conta da produção daquilo que haviam projetado, a Tiê partiu de possibilidades existentes, de matérias-primas que já eram fornecidas e, com o passar do tempo, foi ampliando a variedade dessas matérias-primas e realizando substituições na medida em que essas alternativas eram apresentadas.

Entretanto, existem alguns pontos interessantes nessas relações que merecem observação. Um deles é o esforço da Tiê em buscar associar-se a parceiros que tenham princípios semelhantes ou complementares aos seus. Como coloca Carolina, “a gente o tempo inteiro busca essa reflexão e a gente tenta ficar muito próximo desses nossos fornecedores que a gente chama de parceiros em busca de um mundo melhor”, o que explora o valor sustentável da compreensão da necessidade contínua de si.

Esse objetivo de buscar um mundo melhor com as parcerias fica evidente nas relações com grupos produtivos. Faz parte dos princípios da Tiê gerar impacto socioambiental positivo, e por isso se aproximam de parceiros que têm forte engajamento com questões sociais. Como coloca Carolina,

“eu tenho uma parceira que tem, por exemplo, uma confecção dentro de um presídio aqui em Belo Horizonte, que atende uma parcela da nossa produção. A gente tem uma parceira que tem um trabalho numa cidade pequena aqui na região que envolve... que o objetivo é desenvolver economicamente a cidade, envolver as mulheres que são

mães e precisam ter um fazer ligado a vida doméstica para trabalhar em casa, então ela faz um colar na casa dela, cuidando do filho e cuidando do almoço. (...) A nossa parte de bijuterias, por exemplo, e bolsas e calçados, tem esse apelo social muito presente, de desenvolvimento de grupos e etc.”

Nas relações que se estabelecem com grupos produtivos, percebe-se com isso que se forma uma relação de confiança, na qual coletivamente se gera mais do que apenas produtos, mas também um novo caminho para pessoas que estão em situação carcerária ou oportunidades para mulheres cujo contexto de vida necessita de flexibilidade para a jornada profissional. Além disso, por ser firmada com grupos produtivos locais, essa relação também estimula a economia local e, com isso, valoriza a diversidade de mão de obra dessa região (FLETCHER; GROSE, 2011). Nessa relação, percebe-se também o valor sustentável da consciência referente ao papel político das ações da organização empresarial.

A Tiê estabelece relações também com Universidades da região de Belo Horizonte, na qual realiza palestras para estudantes de Moda, Administração, Logística e outros cursos. Os tipos de palestras realizadas são diversos, normalmente articuladas ao objetivo daquele que os contata, e então explora a partir desse ponto de vista o modelo de negócios da Tiê e como gera seus processos a partir da premissa da sustentabilidade.

Outra parceria realizada em 2016 foi uma campanha com a prefeitura de Petrópolis, RJ, município em que a Tiê mantinha uma loja até o ano de 2015⁸, foi de troca de camisetas de tecido de PET reciclado por duas garrafas PET vazias. Duas garrafas de PET são suficientes para gerar o tecido necessário para confeccionar uma camiseta, e, com essa ação, tinha-se o objetivo de fazer com que a comunidade participante compreendesse a importância do correto descarte de lixo reciclável, sendo a camiseta uma maneira de representar o resultado dessa destinação correta (EXAME, 2016). Tanto essa quanto as ações na universidade representam movimentos políticos capazes de disseminar valores como autoconsciência, ligação profunda com os impactos e compreensão do papel político do consumo (FLETCHER; GROSE, 2011).

Por fim, a última relação ecossistêmica do modelo de negócio da Tiê revisada nesta pesquisa dá-se com as lojas multimarca que comercializam seus produtos. Para Carolina, a revenda dos produtos em lojas multimarca, sobretudo aquelas que vendem produtos fora do conceito da sustentabilidade, é uma maneira de chegar até aquele indivíduo que ainda não pensa a respeito e estimular sua consciência com a informação sobre o produto. Como diz Carolina, “nenhum produto sai da distribuidora sem o *tag*, que é mínimo, embora seja um textinho curto,

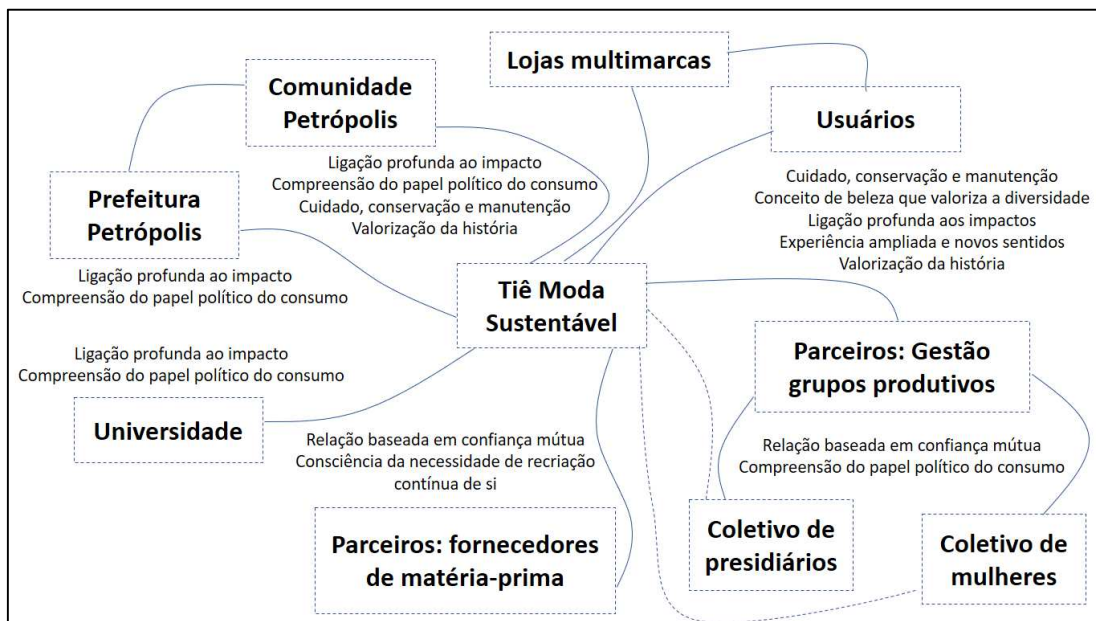
⁸ A loja própria de Petrópolis foi descontinuada em 2016 por não ter conseguido prosperar. Atualmente o atendimento deste município acontece somente pela loja *online*.

é o mínimo que ajuda a comunicar esse apelo daquela peça. Porque a gente perde esse controle quando vai para a revenda”, ou seja, no contexto da multimarca, o único ponto de contato capaz de passar a mensagem é a *tag*, já que o vendedor dessa loja não tem a capacitação tal qual as vendedoras das lojas próprias.

Com as lojas multimarca em si, não se percebeu nessa relação compartilhamento de valores fundamentais da sustentabilidade. A mensagem nas peças chega até o usuário, e é com ele que a relação se estabelece, sendo assim a loja multimarca, na maneira como o modelo de negócio atual mantém essa relação, tem apenas um papel intermediário entre Tiê e usuários. Mesmo que seja, de fato, uma relação ecossistêmica, não foi evidente nenhum processo de comunicação de valor sustentável entre esses atores. Percebe-se, portanto, uma possibilidade de reflexão a respeito dessa relação, de como a Tiê pode trabalhar sua interface com as lojas multimarcas que atuam com moda na mentalidade rápida, a fim de disseminar seus valores.

Assim, foram apresentados os mecanismos de disseminação dos valores sustentáveis fundamentais da Tiê a partir das relações ecossistêmicas que se estabelecem no modelo de negócio projetado. A figura 27 traz uma síntese com as relações ecossistêmicas analisadas nesta pesquisa e os valores disseminados nestas relações.

Figura 27 – Síntese dos valores disseminados em mapa de atores (Tiê).



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Na figura 27, estão representados alguns dos atores que mantêm relações com a Tiê no modelo de negócio projetado identificadas nesta pesquisa. Os elementos gráficos utilizados são semelhantes aos das figuras 12 e 20, que são as respectivas sínteses da Revoada e da Colibrii.

O único ponto que diferencia esta síntese das demais é a relação da Tiê com os grupos produtivos. Diferente dos outros modelos, em que a relação da marca dava-se de maneira direta com os atores principais, neste caso a Tiê se relaciona com grupos produtivos que, por si só, mantêm as relações com os coletivos de presidiários e de mulheres nas cidades do entorno. Os grupos produtivos parceiros mantêm o trabalho com os coletivos indiferente da demanda da Tiê – outras marcas que produzissem com eles também poderiam trabalhar com tais estruturas, já que é uma iniciativa própria. Nessa configuração, existe a relação da Tiê com os grupos, no entanto é descentralizada (o ponto central desse subsistema é a gestão desses grupos, a confecção contratada), e os valores sustentáveis fundamentais disseminados pela Tiê não se restringem à relação entre dois atores, mas circulam nas relações seguintes entre todos os atores. Por esse motivo, os valores disseminados neste subsistema estão assinalados entre as três caixas de texto que representam os atores citados, sendo que essa disseminação ocorre por meio de todas as relações sinalizadas no mapa, sejam diretas (linhas contínuas) ou indiretas (linhas pontilhadas).

Outra diferença para as sínteses apresentadas nos outros casos estudados, no caso da Tiê existe uma relação na qual não foi identificada disseminação de seus valores: a relação com lojas multimarca. Embora o produto esteja disponível nesse canal, não se pode afirmar que tenha ocorrido algum tipo de conscientização, e, como comentado anteriormente, essa relação pode inspirar reflexão no sentido de ações que aprofundem a relação entre esses atores. Junto ao produto, permanece a *tag*, e, por isso imagina-se que parte dos valores disseminados aos usuários também o sejam via loja multimarca, mesmo que em menor intensidade em função dos poucos pontos de contato. Dessa forma, foram apresentados os mecanismos de disseminação dos valores fundamentais da sustentabilidade disseminados por meio das relações ecossistêmicas estabelecidas a partir do modelo de negócios da Tiê.

4.4 DESIGN ESTRATÉGICO E A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA SUSTENTÁVEL

Neste capítulo, até a subseção anterior, foram apresentados os três casos estudados, apontadas evidências relevantes para esta pesquisa e relacionando alguns pontos de destaque com a teoria sobre cultura de sustentabilidade, como os valores sustentáveis presentes nos modelos de negócio e formas pelas quais são disseminados. A partir desta subseção, será desenvolvida uma discussão sobre a contribuição do design estratégico para o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade por meio da projeção de modelos de negócio de moda a partir desses casos.

A discussão parte resgatando a colocação de Manzini e Vezzoli (2005), segundo a qual o designer é um dos responsáveis por direcionar a sociedade no sentido sustentável com a ação de seu trabalho, mesmo compreendendo que seus esforços são limitados. De fato, como observado nos casos estudados, os designers projetam – como aqueles que realizam a ação de projetar – considerando noções de sustentabilidade, tanto em sua maneira de trabalhar e em trilhar um rumo profissional diferente de caminhos tradicionais como disseminando essas bases fundamentais e estimulando a construção de uma cultura de sustentabilidade.

Essa cultura de sustentabilidade, contudo, não pode ser definida apenas como uma. No início da seção 4, anteriormente à subseção 4.1, foram debatidos quais seriam os valores fundamentais para a sustentabilidade considerados nesta pesquisa; contudo, compreende-se que outros contextos podem sugerir novos valores, ou substituí-los por outros. Um dos valores citados, inclusive, é um amplo conceito de beleza, que valoriza a diversidade, sugerido a partir de Malaguti (2009). Nesta pesquisa, esse valor se relaciona à perspectiva de Fletcher e Grose (2011), segundo a qual este conceito de beleza valoriza a diversidade local, e, se a diversidade local é um ponto que fundamenta a sustentabilidade, não se pode esperar que uma cultura sustentável única seja um caminho. Embora alguns pontos possam ser observados em mais de um contexto no qual se criam culturas sustentáveis, e por isso conjuntos de valores possam se repetir, não se pode afirmar que sejam constantes para todos.

Diferente também é a maneira como esses valores manifestam-se pelas organizações que têm tais valores sustentáveis como fundamentais. Mesmo que os três casos estudados sejam do mesmo segmento, o de moda, por vezes a maneira como aplicam um valor sustentável é diferente, o que demonstra a multiplicidade de formas pelas quais esses valores podem se mostrar presentes nos modelos de negócio projetados. Um exemplo é a compreensão do papel político do consumo e seu impacto, que para a Revoada apresenta um desdobramento a fim de ajudar as pessoas a compreenderem a importância da separação de seu lixo doméstico para coleta seletiva; para a Colibrii, há uma relação mais próxima a estimular comunidades de baixa

renda, enquanto, para a Tiê, é gerar uma primeira consciência sobre as possibilidades de um impacto ambiental menor naquelas pessoas que ainda não refletem sobre isso.

As maneiras como as organizações trabalham esses valores, portanto, são diferentes entre si, e não se limitam somente a elementos de seus processos de trabalho internos, como melhores técnicas para consumo de energia e matéria-prima para si. Os modelos de negócio projetados estabelecem relações ecossistêmicas pelas quais valores são disseminados, e por isso promovem critérios para que sejam socialmente reconhecidos e legitimados e culturalmente atraídos. Assim, percebe-se que essas organizações empresariais contribuem para o desenvolvimento sustentável no ponto de vista do design, no que Manzini e Vezzoli (2005) indicam como o quarto nível, e também mais avançado, que é a proposta de cenários que correspondam a estilos de vida sustentáveis e estímulo a inovações sociais e culturais.

É interessante perceber que, nos casos estudados, mesmo que sua atuação corresponda ao quarto nível de interferência dos designers para a transição no sentido da sustentabilidade, os outros três níveis de interferência – melhoria de técnicas para reduzir o consumo de matéria e energia, projetos de novos produtos e serviços ecologicamente mais favoráveis e projetos de produtos-serviço intrinsecamente sustentáveis (MANZINI;VEZZOLI, 2005) – por vezes estão presentes na medida em que criam e recriam seus modelos de negócio. Ou seja, o modelo de negócio projetado demonstra o quarto nível de interferência do design para sustentabilidade, mas constantes movimentos menores representam os outros três níveis para estimular a proposta de estilos de vida sustentáveis do quarto nível. Assim, compreende-se que a atuação dos casos ocorre no quarto nível de interferência, mas sem ignorar os outros, que estão presentes em processos paralelos que representam os outros três níveis e reforçam o projeto do modelo de negócio como quarto nível.

Essas alterações no modelo de negócio, que vão desde alterações de menor expressão, como uma substituição de matéria-prima até a recriação dos próprios negócios, é resultado da evolução da compreensão de si como uma organização empresarial e dos valores que as fundamentam. Esta pesquisa reconhece a consciência da necessidade de recriação contínua de si como um valor fundamental da sustentabilidade. Isso decorre do reconhecimento das mudanças no contexto, e também da identificação de novos valores, da compreensão destes em maior profundidade ou de outras formas de aplicação.

À medida que um indivíduo se aproxima dos valores sustentáveis, que os assimila e torna-os parte de sua visão de mundo (e, portanto, tornam-se parte de sua subjetividade), paulatinamente evolui o nível de sua consciência em relação à sustentabilidade – considerando-

se nível no sentido de Wilber (2005). O designer de um modelo de negócio, portanto, na medida em que o projeta, aos poucos passa a ter uma nova compreensão do seu impacto (como a Revoada, que, de uma ideia inicial de reaproveitamento de materiais, hoje estuda como mensurar seu impacto social e cultural, além de expandir a maneira como mensura o impacto ambiental) e a reconhecer novos valores para então levá-los à base do modelo que projeta.

Por isso, esta pesquisa considera, a partir dos três casos do segmento de moda analisados, que uma característica dos negócios sociais é a constante alteração de seus modelos de negócio para que possam potencializar o impacto positivo a partir da nova visão de mundo que constroem – novos elementos que compõem sua visão de sustentabilidade e passam a ser expressos em suas relações sociais e com o meio ambiente, coerente com o conceito dos registros ecológicos de Guattari (1990). E, assim como alteram as bases do negócio, a nova composição de valores e da forma como são expressos nas relações sociais e com o meio ambiente, também alteram as formas quais são disseminados.

A Revoada, por exemplo, que desde sua fundação tinha o propósito de trabalhar com a cadeia do lixo em função de compreender o impacto de seu consumo, ao relacionar-se com as Unidades de triagem passou a ter uma nova consciência: a importância do descarte correto de lixo reciclável para sua recuperação pelos catadores. Com isso, passaram a incluir na sua manifestação política a fala sobre essa importância, para que os públicos com quem se relaciona (tanto usuários quanto o público geral com quem se conectam na realização de palestras e outras atividades do gênero) também tivessem consciência em relação a isso. Da mesma maneira, a Colibrii, que aprendeu com as artesãs a importância do reaproveitamento de materiais, transformou isso num elemento-chave de seu modelo e o utiliza para disseminar os valores do cuidado, da conservação e da manutenção e da valorização da história dos produtos para seus usuários. Também a Tiê, que aprendeu com os fornecedores parceiros a importância de verificar os processos para ampliar o impacto positivo que gera e passou a produzir com presidiários e grupos de mulheres de cidades pequenas. Assim, além de estimular a economia local, também gera um novo tipo de oportunidade profissional aos envolvidos.

Com isso, esta pesquisa passa a considerar que modelos de negócio social, visto que seu principal objetivo é gerar impacto positivo, não podem se dar como finalizados em algum momento, já que o ambiente muda e, com ele, as necessidades e perspectivas de impacto. Um negócio cujo modelo estiver parado, possivelmente irá atingir seu objetivo por algum tempo, e depois ter dificuldade em fazê-lo em função das mudanças contextuais.

No conceito de negócios sociais adotado nesta pesquisa, a prosperidade financeira vem como consequência da sua geração de impacto socioambiental positivo. Se o impacto socioambiental positivo de um negócio social pode estar comprometido em função de um modelo de negócio estático, que não se altera na medida em que o contexto sugere essa possibilidade, o impacto socioambiental poderá reduzir-se e, em decorrência disso, reduzir também os resultados financeiros. Essa articulação entre o impacto socioambiental e os resultados financeiros está compreendido na visão de prosperidade assumido por esta pesquisa: o negócio social é próspero quando gera impacto socioambiental positivo e, em consequência dele, o resultado financeiro.

Levando em consideração a consciência em relação ao consumo nos casos estudados, a prosperidade desses negócios vem em função do volume de pessoas impactadas – não trabalham com a ideia de que a receita não deve vir de poucos usuários que realizam muitas compras, mas sim de muitos usuários que fazem poucas compras. A aquisição de produtos pelos usuários deve ser consciente, e nenhuma das três organizações estimula movimentos de compra sem consciência, embora se demonstrem presentes aos usuários para novos movimentos de compra quando há real necessidade. Entretanto, o público sensível à sustentabilidade, que compreende o discurso de negócios desse ramo com mais facilidade, pode não ser amplo o suficiente para trazer prosperidade a organizações.

Com isso, processos de recriação dos modelos de negócio foram realizados na busca do acesso a grupos maiores de pessoas, ampliando a perspectiva de aumentar o número de usuários. Nos primeiros anos de atividade, os três casos estudados ocupavam-se de comunicar e comercializar seus produtos para usuários finais, e na relação com eles também disseminavam seus valores sustentáveis fundamentais. Entretanto, essa era uma relação com indivíduos já com algum nível de consciência em relação à sustentabilidade. Com a disseminação de valores, há o potencial de aumento do nível de consciência sustentável, mas não a expansão de indivíduos conscientes. Por isso, um movimento necessário era aumentar o número de indivíduos que circulariam nesse ecossistema e estimular aqueles que não têm consciência sustentável a tê-la.

Retomando a teoria integral de Wilber (2005), é quando a consciência individual se torna coletiva que há a construção de cultura. Assim, um importante movimento desses modelos de negócio para construção de uma cultura de sustentabilidade seria passar a estabelecer novas relações ecossistêmicas com o público ainda sem consciência, para que esse contato pudesse estimular a expansão de sua consciência nesse sentido.

Revoada e Tiê assim fizeram. Nos processos de recriação de seus modelos de negócio – e processos de grande expressão, nos quais foram recriadas inclusive suas identidades, de Vuelo para Revoada e de Tiê Moda Ecológica para Tiê Moda Sustentável – a perspectiva de trabalho passou a envolver, de diferentes maneiras, indivíduos que possivelmente ainda não tinham consciência sustentável, e a relação com as marcas poder gerar um movimento nesse sentido.

A Revoada passou a atingir esse público quando voltou sua atenção prioritariamente para projetos corporativos, e por meio deles atingiu um grande número de pessoas, que poderiam ou não ter consciência sustentável. Já a Tiê o fez a partir da decisão de comunicar com argumentos mais comerciais, utilizando linguagem visual mais próxima das marcas de moda com quem concorria num sentido amplo para captar a atenção do público, e na sequência informar o conceito dos seus produtos, gerando consciência. Além disso, as lojas próprias da Tiê também trabalham nesse sentido: com vitrines que expõem produtos com formas e acabamentos atraentes ao grande público para gerar interesse, e, no momento em que entram na loja, têm tanto nas *tags* que acompanham as peças quanto no discurso das vendedoras elementos de sustentabilidade. Assim, com uma gama mais ampla de público, tem-se o potencial de disseminação de valores sustentáveis a coletivos de indivíduos mais numerosos, crescendo sua perspectiva de impacto socioambiental e prosperidade.

Esse é um processo que ainda não é tão evidente no modelo de negócio da Colibrii, e por isso reduz um pouco a perspectiva de impacto para transformação cultural no sentido da sustentabilidade. Embora exista a entrega dos seus produtos para um público ainda sem consciência em função das vendas para clientes corporativos, este ainda é um caminho pouco explorado. Os processos referentes a esse tipo de trabalho ainda estão pouco estruturados, e não há muita energia nesse sentido – o principal ainda é a criação e produção de produtos para venda direta ao usuário. Assim, de certa maneira, a Colibrii ainda tem uma perspectiva de público mais restrita, que limita a disseminação de seus valores e pode comprometer sua perspectiva de prosperidade.

Assim como a Revoada, a Colibrii também trabalha com projetos corporativos, contudo os projetos realizados nesta linha foram poucos e ainda não se percebe que estes movimentos (de levar o conceito até um grande público) tenham força no modelo como está em atividade. Esta pesquisa também não afirma que a Colibrii deva recriar seu modelo de negócio para trabalhar da mesma maneira que a Revoada (em função da aproximação com os projetos corporativos), mas sim que haja reflexão para que o modelo de negócios possa encontrar sua

maneira genuína de gerar este impacto a favor da construção de uma cultura de sustentabilidade – no sentido de ampliar as relações e estimular a consciência em novos indivíduos – e com isso também sua prosperidade.

A abertura dos modelos de negócio para recriação é coerente com a ideia de contextos mutáveis nos quais consciência, comportamentos, cultura e sistemas estão em transição – um olhar integral para o contexto de transformação no sentido da sustentabilidade (WILBER, 2005). É importante que esses modelos de negócio estejam flexíveis a tais alterações, já que, na medida em que evoluem consciência e cultura sustentáveis, os modelos também deverão estar condizentes ao novo contexto e contribuir com os próximos avanços. A abertura também é coerente com a ideia de Meroni (2008), segundo a qual o design estratégico trabalha com problemas complexos, dinâmicos, que não são totalmente definidos. Assim como a compreensão do designer em relação à sustentabilidade e à possibilidade de aplicação no modelo que projeta se alteram, ele é capaz de criar complementações e recriar aspectos desse modelo, ou mesmo todo ele.

Nessa abertura, há espaço para evoluir os modelos de negócio em função de aspectos citados por Vezzoli *et al* (2015), que são a aceitação e a satisfação dos usuários, de parcerias e interação com diversos atores com quem essas organizações empresariais se relacionam, além de mudanças sociotécnicas e a abordagem política. Com essas alterações, há espaço para ampliar o impacto e a contribuição na construção de uma cultura sustentável a partir de suas relações ecossistêmicas.

A Revoada iniciou seus trabalhos com o objetivo de gerar produtos a partir da cadeia do lixo; a Colibrii, para geração de trabalho e renda para artesãs numa comunidade de baixa renda; e a Tiê, para fabricação de vestuário e outros com materiais de baixo impacto ambiental. Esses objetivos foram o ponto de partida para projeção do modelo de negócios, que ia sendo criado e recriado a partir de elementos articulados às dimensões sugeridas por Vezzoli *et al* (2015).

No que se refere à aceitação e à satisfação dos usuários, pode ser citado o exemplo da Tiê, que inicialmente produzia peças com visual mais próximo a produtos gerados a partir de artesanato, e após testar modelos com padrões e acabamentos mais próximos às confecções de grandes marcas e verificar sua aceitação por parte dos usuários, passou a projetar seus produtos seguindo esses critérios. Da mesma maneira, as manifestações dos usuários sobre o peso dos produtos criados a partir da câmara de pneu inspiraram a Revoada a ampliar o portfólio com a criação de novos produtos partindo apenas do náilon de guarda-chuva, como a Jaqueta Garoa.

Em relação a parcerias e interações com diversos atores, os exemplos são diversos e foram citados inúmeras vezes ao longo do quarto capítulo. A decisão da Colibrii em criar produtos de crochê a partir de retalhos de malharias é um exemplo: em função da competência de uma artesã que se conectou à Colibrii, iniciaram a criação e produção de uma nova linha, articulando suas criações ao princípio de reaproveitamento de materiais. Outro exemplo é o reforço ao discurso da importância do descarte correto da Revoada, que tanto faz parte de seus pronunciamentos em palestras e eventos do gênero quanto incentivou sua política de logística reversa.

Alterações nos modelos de negócio relacionadas a mudanças sociotécnicas também podem ser citadas. Um exemplo é a linha CO₂ *control*, da Tiê, que foi gerada a partir de uma nova tecnologia de material desenvolvida por um fornecedor parceiro. O mesmo se pode comentar sobre a reprojetação das mochilas da Revoada em função das pesquisas sobre propriedades de materiais geradas pela própria Revoada junto a seus parceiros (ateliê de produção e universidade).

Já em relação à abordagem política dos modelos de negócio projetados, pode-se citar as manifestações da Colibrii junto ao Vila Flores e à associação de costureiras na comunidade de baixa renda e da Revoada junto ao TransLab, às Unidades de triagem e aos coletivos de costureiras, bem como suas ações em eventos como *Fashion Revolution*, *Virada Sustentável* e outros, que estimulam consumo consciente e também o incentivo à economia local. Outro exemplo é a associação da Tiê a parceiros que trabalham com grupos produtivos em penitenciárias e coletivo de mulheres em cidades do entorno com poucas possibilidades de trabalho.

Assim, percebe-se que, na medida em que se desenvolviam os processos de criação e recriação que geraram os modelos de negócio dessas organizações, diferentes elementos relacionados às dimensões mencionadas por Vezzoli *et al* (2015) para projetar sistemas produto-serviço sustentáveis. Ainda, um ponto que deve ser comentado é que essas dimensões citadas por Vezzoli *et al* (2015) não são aplicadas isoladamente. Os exemplos foram dados separadamente para ilustrar essas dimensões nos casos, mas se apresentam de maneira articulada: o exemplo da linha CO₂ *control* da Tiê foi dado como mudança sociotécnica, mas também se refere a parcerias e interações com os atores do sistema, já que foi uma indicação de um fornecedor parceiro; da mesma forma, o discurso da Revoada sobre a importância do descarte correto do lixo reciclável veio a partir da interação com um parceiro e manifesta-se em sua ação política, e assim por diante.

Retomando a teoria de Vezzoli *et al* (2012), a atenção do designer não deve se restringir aos produtos, serviços e processos projetados, mas ampliar-se a padrões de consumo, estilos de vida e instituições que sustentam isso. Essa visão é evidente nos casos, uma vez que os modelos de negócio foram projetados a partir de ideias originais que questionavam o status de produção e consumo das alternativas tradicionais dos materiais que geram, e estabeleceram fluxos e canais de fornecimento que antes não existiam. O projeto do modelo de negócio, portanto, não se restringe a processos e operações internas da referida organização empresarial, mas se refere também a um sistema de parcerias necessárias para atingir seus objetivos.

É possível identificar, nas sínteses apresentadas nas figuras 8, 16 e 23, que os modelos projetados trazem outras organizações, não somente como parceiros e *stakeholders*-chave, mas também como recursos-chave. Essa identificação dá a entender que a relação que se estabelece é tão forte nos negócios sociais de moda estudados, que transcende a ideia de transação e passa a se tornar efetivamente parte daquele negócio projetado, e parte dessas organizações passa a transformar também esse negócio; ou seja, não se é apenas um fornecedor ou prestador de um serviço, seja importante ou não, mas se estabelece uma relação com um negócio que impacta e é impactado por ele, advindo disso a possibilidade de transformação de aspectos da subjetividade dos indivíduos de todas as organizações relacionadas em cada subsistema e a transformação de aspectos desses processos e possivelmente de todo o sistema.

Resgatando Franzato *et al* (2015), o design estratégico dá ênfase à ação projetual e à ação organizacional, principalmente em direção à inovação e a sustentabilidade, sendo um de seus elementos centrais a geração de novos significados e seu impacto sociocultural. Isso se aplica aos casos estudados, uma vez que os modelos projetados são de negócios sociais no segmento de moda, que têm o objetivo de gerar impacto socioambiental positivo e, a partir disso, estimular o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade. A geração de significados que carregam esses estímulos está em diversos pontos de contato desses negócios com aqueles que se conectam, ou seja, as relações ecossistêmicas que se estabelecem.

A partir de diversos mecanismos dos modelos de negócio, os valores são disseminados pelas relações estabelecidas. Um desses mecanismos é a entrega de um item com o produto que traz informações com o objetivo de gerar consciência sobre algum valor sustentável fundamental da empresa. A Tiê, por exemplo, entrega a *tag* com informações sobre a origem das matérias-primas; a Revoada, a *tag* com a representação do modelo de negócio cíclico e também informando a origem do produto; e a Colibrii, o bilhete escrito pela artesã que o produziu.

Nas relações com usuários, os mecanismos projetados são mais evidentes. Além desses itens entregues junto aos produtos, também poderiam ser citadas as políticas de comunicação com os usuários nas redes sociais e nos *sites*, que trabalham valores fundamentais, bem como a postura nas manifestações políticas dessas organizações empresariais (palestras e participação em eventos como *Fashion Revolution* e Virada Sustentável, além do papel político do próprio produto em si).

Entretanto, os mecanismos de disseminação de valores não são apenas esses, idealizados para compartilhamento com usuários. São identificados nas mais diversas interfaces, projetados com o objetivo de disseminar seus valores ou não. As figuras 12, 20 e 27 são mapas de atores que sintetizam as relações ecossistêmicas estabelecidas em cada um dos casos, mencionando valores disseminados nessas relações. Em alguns casos, a relação existe com o propósito de gerar impacto positivo, e na medida em que a relação acontece, nessa interface entre as organizações gera-se uma nova compreensão de um valor. O que se destaca nesses casos é que o valor passa a ser reconhecido pelas organizações empresariais ali referidas em função justamente de sua relação, de seu trabalho em conjunto, e não um valor que um ator prevê disseminar ao outro (assim como acontece nos casos estudados, na relação com os usuários, em que já se prevê comunicar e disseminar estes valores).

Por exemplo, a relação entre a Tiê e seus fornecedores, cuja parceria tinha o objetivo de fornecimento e pesquisa de materiais de baixo impacto, gerou o reconhecimento da necessidade de alteração contínua de suas bases fundamentais, revisitando processos, alterando-os, buscando novas maneiras de desenvolver produtos, até recriar o próprio negócio como um todo. Da mesma forma, a relação da Revoada com a unidade de triagem, que inicialmente era uma relação simples de compra e venda, acabou tornando-se uma relação baseada em confiança, na qual se desenvolveram coletivamente maneiras de extrair o náilon da estrutura metálica do guarda-chuva, um sistema de remuneração que fosse justo em função desse trabalho manual. Com essa relação, a Revoada tornou-se mais consciente em relação aos impactos do consumo de cada indivíduo, alterando suas manifestações políticas, bem como estimulou os catadores a compreenderem a beleza na diversidade do seu trabalho e a manterem uma ligação mais profunda com o impacto que geram, tornando-os orgulhosos de si.

Essas consequências não foram premeditadas pelas organizações empresariais envolvidas, mas passaram a existir a partir da relação ecossistêmica estabelecida. Dessa maneira, compreende-se que as relações ecossistêmicas são capazes não só de disseminar os

valores sustentáveis fundamentais desses negócios como também um meio capaz de gerar consciência em relação a novos valores.

No momento em que o indivíduo entra em contato com um mecanismo de disseminação de um valor sustentável, ou percebe um novo valor na interface com outro ator de um sistema, ele passa a compor a dimensão subjetiva desse indivíduo. Retoma-se, assim, a visão de Guattari (1990) discutida no início deste capítulo. Uma vez que se gera consciência no indivíduo a partir dessa relação, ele pode validá-lo como parte da sua visão de mundo e, a partir disso, estimular comportamentos correspondentes em suas relações sociais e com o meio ambiente. Com isso, se assumem valores na dimensão subjetiva do indivíduo, que irá implicar novos comportamentos, ou seja, a dimensão objetiva: o indivíduo demonstra no seu comportamento esses elementos de sua subjetividade. Nisso, se percebe aplicação da teoria da integralidade de Wilber (2005).

Esta pesquisa considera que, na transição do sentido da sustentabilidade, percebe-se aplicada a teoria integral. Retomando-a em poucas palavras, é uma visão abrangente dos fenômenos, que dá conta das dimensões individuais subjetiva (consciência) e objetiva (comportamento) e coletivas subjetiva (cultura) e objetiva (sistemas), para cuja compreensão é necessário transitar por todas elas (WILBER, 2005). Partindo dessa teoria, percebe-se que os valores sustentáveis que compõem a subjetividade do indivíduo e expressam-se em suas relações sociais e com o meio ambiente são capazes de estimular a formação de uma cultura de sustentabilidade na medida em que esses valores sustentáveis tornem-se coletivos, ou seja, quando o indivíduo que os tem como parte de sua subjetividade passa a compartilhá-los.

O designer do modelo de negócios que tem esses valores sustentáveis como parte de sua subjetividade expressa-os nas relações sociais e com o meio ambiente quando os cria, como a ligação profunda com os impactos do consumo se expressa no modelo da Revoada, cujo objetivo principal é criar produtos a partir da cadeia do lixo; a alternativa a partir da diversidade local e as relações de confiança que se expressam na forma cocriativa de trabalho da Colibrii; e a experiência ampliada a novos sentidos e usos para objetivos, que inspira a Tiê a produzir com materiais de baixo impacto com uma rede de lojas próprias.

A partir das diversas relações ecossistêmicas estabelecidas nos modelos de negócios esses valores sustentáveis fundamentais passam a ser compartilhados entre os indivíduos – as organizações empresariais com seus usuários, fornecedores, parceiros e assim por diante. Com esse compartilhamento, os valores fundamentais sustentáveis que compõem a subjetividade daqueles que os projetaram e expressam-se de diferentes formas no modelo de negócio chegam

até um coletivo de indivíduos para gerar e expandir suas consciências, construindo uma subjetividade coletiva e gerando uma cultura fundamentada nesses valores, o que é correspondente a visão de Manzini (2014) e Wilber (2005).

Na medida em que os valores são disseminados e formam a subjetividade coletiva, a cultura passa a ser transformada e a evidenciar nas práticas dos indivíduos, em seus modos de ser, pensar e agir nos grupos sociais. Nisso, os mais diversos comportamentos dos indivíduos inspirados por esses valores sustentáveis passam a ser reconhecidos como naturais, práticos, recorrentes e verossímeis, tal qual indica Bentz (2012) como efeitos de processos de inovação cultural.

Como mencionado, a disseminação de valores sustentáveis fundamentais não acontece apenas no sentido das organizações estudadas para com os atores com quem se conectam, mas também ocorre no sentido contrário. São fluxos simultâneos de compartilhamento de valores, que, ao se disseminarem, são capazes de promover transformações na subjetividade dos indivíduos que fazem parte dessas organizações empresariais e estimular alterações nos sistemas de funcionamento dessas organizações, como já citado.

Neste ponto, é interessante resgatar os mapas de atores apresentados nas figuras 12, 20 e 27, que sintetizam as relações ecossistêmicas estudadas nesta pesquisa. Eles apresentam os valores sustentáveis fundamentais disseminados nessas relações, em ambas as direções. É importante reafirmar que esse fluxo acontece nos dois sentidos e também colocar que os valores não estão divididos nesses sentidos (ou seja, este valor vai de A para B, já aquele valor de B para A), pois, na medida em que estão presentes no compartilhamento entre estas organizações empresariais, a visão sobre eles pode evoluir, e com isso impactar todos os atores que se relacionam, inclusive aquele que está originalmente disseminando para os outros atores – como, por exemplo, a ligação profunda com o impacto da Revoada, que era um valor que esta já mantinha em sua fundação; contudo, nas relações com as Unidades de triagem, esse valor tomou uma nova proporção, expandindo seu significado.

A evolução no nível da consciência desses valores (que estará relacionada à evolução, também, dos níveis de comportamento, cultura e sistemas sustentáveis, de tal forma que estejam coerentes entre si) também pode resultar em mudanças de grande expressão nos modelos de negócio, além de provocar a compreensão em maior profundidade, como representado no exemplo da Revoada, no parágrafo anterior. Essas mudanças poderiam ocorrer, por exemplo, diante da evolução da ligação com os impactos da Colibrii, da decisão de não utilizar couro – esse é um material hoje utilizado como reaproveitamento, pela compreensão de que é impacto

positivo destinar corretamente o material; contudo, pode-se compreender em determinado momento que a produção original do couro não deve ocorrer em função da poluição que gera, e por isso o material é incoerente com a visão que a empresa teria sobre sustentabilidade. Da mesma maneira, pode ocorrer com a linha *CO₂ control*, da Tiê, que hoje é coerente com sua linha de pensamento, mas que, no futuro, poderia ser descontinuada caso a empresa passasse a compreender que todos os fios produzidos a partir de petróleo deveriam ser descontinuados por haver alternativas de menor impacto por essência. Enfim, esta pesquisa não tem o objetivo de indicar quais são caminhos para evoluir a consciência dos valores fundamentais para a sustentabilidade e como aplicá-los ao modelo de negócio. Esses exemplos servem apenas para ilustrar a possibilidade de transformação da maneira como evolui a consciência sustentável dos indivíduos que criam e recriam o modelo desses negócios sociais.

As figuras ilustram os valores sustentáveis disseminados e as relações ecossistêmicas pelas quais se disseminam considerando a situação dos modelos no momento em que esta pesquisa foi realizada. Observando-as figuras, pode-se perceber, portanto, o impacto cultural das organizações – a transformação em elementos da subjetividade coletiva no sentido da sustentabilidade que cada uma dessas organizações estimula a partir do modelo de negócios pelo qual opera. Com isso, a síntese dessas relações no mapa de atores pode ser constantemente alterada, e com isso identificados novos valores sustentáveis que estão sendo disseminados, o que pode contribuir para a mensuração do impacto cultural gerado a partir da atividade dessas organizações empresariais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo geral de descrever formas de contribuição do design estratégico para o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade por meio da projeção de modelos de negócios no segmento da moda. Para isso, foram estudados os modelos de negócio projetados por três negócios sociais no segmento de moda – Revoada, Colibri e Tiê –, criados com propósito sustentável, e as relações ecossistêmicas que esses modelos estabelecem.

O primeiro ponto a ser considerado sobre a contribuição do design estratégico para uma cultura de sustentabilidade é a compreensão de que a atuação do designer não é restrita a produtos, serviços e processos em si, mas abrange também os padrões de consumo, os estilos de vida e as instituições que sustentam os sistemas, sejam eles vigentes ou pretendidos (VEZZOLI *et al*, 2012). A atuação referente a padrões de consumo e estilos de vida mais sustentáveis vem como decorrência da atividade de um designer que expressa, em sua criação, aqueles valores sustentáveis que fazem parte de sua visão de mundo.

Partindo de Guattari (1990), os elementos que compõem a subjetividade do indivíduo norteiam como este irá estabelecer suas relações humanas e com o meio ambiente. Sendo esse indivíduo um designer que tem valores sustentáveis como parte de sua subjetividade, sua visão de mundo e estilo de vida, ele está apto a projetar dispositivos que expressem relações sociais e com o meio ambiente coerentes com esses valores. Dessa maneira, foram projetados os modelos de negócio dos três casos estudados: trazendo em si produtos, serviços e processos articulados aos valores sustentáveis reconhecidos por quem os projetou e disseminando esses valores a partir das relações ecossistêmicas estabelecidas nesse modelo.

Para que o design estratégico contribua para o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade por meio da projeção de modelos de negócio na moda, o designer precisará estar atento à aceitação e à satisfação do usuário, às conexões entre parceiros, às alterações sociotécnicas do meio e à abordagem política daquilo que projeta (VEZZOLI *et al*, 2015). No que se refere às conexões entre parceiros, o designer deve estar atento às relações ecossistêmicas que se estabelecem e ao potencial de impacto socioambiental que o negócio sofre a partir delas. Em relação à abordagem política, o designer deve considerar aquilo pelo que milita, os efeitos de sentido para transformação cultural sustentável tanto no que se refere à entrega direta ao usuário (produto e elementos que o acompanham) quanto às manifestações diversas da organização empresarial. Já as alterações sociotécnicas trarão ao designer novas

possibilidades de aplicação dos valores sustentáveis. Por fim, os usuários, além de uma importante relação ecossistêmica pela qual há forte potencial de disseminação dos seus valores fundamentais, uma fonte de informação sobre o contexto de uso daquilo que projetam e da relação dos indivíduos com esses produtos, também representam a principal fonte de receita das organizações pesquisadas; assim, é necessário que reconheçam e validem os elementos que constituem a proposta para que os produtos criados a partir dos modelos projetados sejam adquiridos e as organizações empresariais prosperem.

Além disso, seria importante que o designer percebesse o modelo de um negócio social como um dispositivo aberto a criações complementares e recriações. Esses modelos têm como impacto a transformação de elementos de cultura, e por isso a abertura é uma característica importante: para que o impacto pretendido por eles aconteça, é necessário que, nessa abertura, os novos níveis de consciência dos designers inspirem processos mais adequados (nisso, considerando as alterações sociotécnicas do meio, a mudança na perspectiva de aceitação e satisfação dos usuários, e assim por diante).

O primeiro objetivo específico da pesquisa era identificar valores fundamentais para a construção de uma cultura de sustentabilidade. Esse objetivo foi atendido a partir da discussão teórica com a teoria sobre valores sustentáveis de Malaguti (2009) e a noção da mentalidade lenta na moda (FLETCHER; GROSE, 2011). Os valores fundamentais da sustentabilidade estão relacionados aos três registros ecológicos de Guattari (1990) – subjetividade humana, relações sociais e meio ambiente. No indivíduo, esses valores sustentáveis compõem sua consciência e geram neles uma cultura fundamentada a partir do compartilhamento com o coletivo. Nisso, se percebe a teoria de Wilber (2005), no que se refere a construção de cultura a partir da socialização para o coletivo de elementos que trazem em si valores que constituem o subjetivo individual.

O segundo objetivo específico refere-se à análise dos modos de conceber negócios fundamentados em valores da sustentabilidade. Nesta pesquisa, considera-se que estes negócios estão representados pelo conceito de negócios sociais aqui assumido. A concepção desses negócios vem em função de uma inquietação de seus sócios, que sentiam a necessidade de articular sua atividade profissional a algo que gerasse impacto positivo – as alternativas de carreira ou de colocação no mercado tradicional já não eram tão compatíveis com os valores desses indivíduos. Para projetar os modelos de seus negócios, os designers passam a expressar seus valores nos processos, produtos e serviços que passam a criar; nisso percebe-se a aplicação da teoria de Guattari (1990), segundo a qual os valores que compõem a dimensão subjetiva do

indivíduo se expressam em suas relações sociais e com o meio ambiente – aqui, essas relações se dão a partir do modelo projetado.

Para contribuição no sentido da sustentabilidade, os modelos de negócio projetados serão dispositivos correspondentes ao quarto nível de interferência do design para a sustentabilidade, no qual se projetam cenários para estilos de vida sustentáveis e, nisso, seu impacto sobre estilos de vida e elementos de cultura (MANZINI; VEZZOLI, 2005). Contudo, processos relacionados aos outros três níveis de interferência também devem acontecer para sustentar seu impacto na projeção de cenários para estilos de vida sustentáveis, como a recriação de processos em função de novos valores sustentáveis assumidos ou de uma compreensão mais profunda dos valores já aplicados que os fundamentam.

Já o terceiro objetivo específico referia-se à identificação de mecanismos utilizados por negócios sociais na moda para disseminar esses valores por meio de suas relações ecossistêmicas. Foram identificados diversos tipos de mecanismos, sendo uma parte deles criada justamente com o objetivo de disseminar os valores e expandir a consciência do ator com quem se estabeleceu a relação no sentido da sustentabilidade: as *tags* explicativas na Revoda e na Tiê; os bilhetes com mensagens das artesãs na Colibrii; a participação de representantes dessas marcas em eventos de caráter político e em Univesidades; e o discurso nas redes sociais, que buscava explicitar com clareza os valores sustentáveis na Revoada e na Colibrii, enquanto na Tiê utiliza-se uma linguagem promocional para, em seguida, comunicar elementos de sustentabilidade.

Não obstante, além dos mecanismos projetados com a finalidade de disseminar seus valores, deve-se considerar que a disseminação de valores sustentáveis não acontece apenas na direção dos casos estudados para suas relações, mas dessas relações para os casos estudados também, bem como a geração de consciência para ambas as partes a partir de descobertas nessa relação. Foi percebido que as relações ecossistêmicas por si só muitas vezes são capazes de promover essa expansão de consciência, como é o caso da relação entre a Revoada e a consultora de projetos que disseminou o valor do respeito ao tempo das coisas; da Tiê com os fornecedores, que gerou na empresa a compreensão sobre a necessidade de transformação contínua de si; e da Colibrii com o parceiro fabricante de produtos para *surf*, que os fez mais conscientes em relação ao seu papel político e aos impactos do consumo. A partir dessas relações, valores sustentáveis passam a ser reconhecidos e validados como naturais, práticos, previsíveis, recorrentes e reconhecíveis pelas pessoas, com isso transformando a cultura (BENTZ, 2012), no sentido da sustentabilidade.

Um importante ponto a considerar é que na medida em que os atores relacionados aprendem mutuamente sobre os valores fundamentais sustentáveis e expandem sua consciência, podem ser percebidos novas possibilidades para os sistemas nos quais estão inseridos. Nisto se percebe os níveis de Wilber (2005), da teoria integral: a disseminação dos valores promove a expansão da consciência, evoluindo a compreensão dos valores fundamentais sustentáveis e suas formas de aplicação. Uma vez que ocorre esta expansão na consciência se reafirma a importância em lidar com modelos de negócio como sistemas abertos, para que possam ser recriados parcialmente ou mesmo totalmente em função dessa evolução. Com isso, há a perspectiva de recriação contínua do modelo e potencial do crescimento de seu impacto e prosperidade, ou seja, uma relação cada vez mais harmônica entre o propósito central do negócio e a geração de resultados financeiros (JACKSON, 2009; WADDOCK, 2016).

Após realizada a pesquisa, o método utilizado foi compreendido como satisfatório para atingir os objetivos propostos, uma vez que, a partir do plano de ação, foi possível realizar a análise teórico-prática em profundidade a partir dos três casos, considerando-se um paradigma construtivista-interpretativo, tal qual era pretendido. Contudo, apresentam-se limitações no estudo, como a abrangência dos dados coletados. As entrevistas em profundidade foram realizadas com um determinado número de atores que se conectavam à Revoada e à Colibri até que se compreendesse as relações entre eles e valores sustentáveis que pelas empresas eram disseminados. A realização de entrevistas com um número maior de atores poderia expandir também os resultados da pesquisa em virtude da exploração de uma diversidade maior de dados que seriam coletados.

Além disso, os contatos com entrevistados foram indicados pelas próprias organizações, o que também pode apontar um viés dos resultados para aquelas relações que as próprias organizações considerassem mais significativas em termos de impactos socioambientais, realizando as próprias organizações um filtro nas relações, antes da análise do pesquisador. Como tentativa de reduzir o impacto dessa limitação, o pesquisador indicou os perfis para sugestão de atores para pesquisar (por exemplo, solicitou indicação de usuários e também de clientes corporativos e, a partir das sugestões, foram realizadas as coletas de dados); contudo, a nomeação continua sendo por parte das sócias, o que pode enviesar a indicação no sentido das relações cujos valores são os reconhecidos com mais força por elas mesmas. É possível, portanto, a existência de outras relações ecossistêmicas que trabalhem valores sustentáveis diversos, mas que, por não serem reconhecidos com tanta representatividade pelas sócias destas

organizações, ou pelo próprio pesquisador, durante a coleta, não foram contempladas pelo estudo.

Na coleta, outra limitação que pode ser citada é a não inclusão de parceiras recentes das organizações, como a fabricante de câmaras de pneu que fornece resíduos à Revoada. Como a coleta de dados deu-se próximo ao período em que houve a transição do fornecimento das borracharias para a fabricante, a relação entre esses atores ainda era recente, razão pela qual a Revoada preferiu que a coleta não fosse realizada naquele período.

Pode-se dizer, ainda, que outra limitação seja a coleta de dados, diferente para a Tiê em relação aos outros dois casos. Enquanto nos outros casos houve entrevistas com designers do modelo e atores que se conectam, além da pesquisa documental, na Tiê não foram realizadas entrevistas com atores conectados. Essa decisão se deu em virtude da localização da Tiê, e o objetivo de estudar o terceiro caso como um contraponto – uma reflexão sobre como uma empresa de maior porte e mais tempo de atividade no mercado lida com a questão estudada, não para comparar com as outras duas, mas para trazer uma diversidade maior de situações para o estudo. Assim, visto o objetivo de incluir essa organização empresarial no estudo de caso múltiplo, considerou-se que a entrevista com uma designer do modelo e a pesquisa documental fossem suficientes, embora esteja claro que essa decisão limite os dados (como a percepção e reflexão dos atores conectados à Tiê quanto aos elementos que não manifestaram a ela, como aconteceu nos outros dois casos estudados). Uma das futuras direções da continuidade desta pesquisa seguirá no aprofundamento deste caso.

Mesmo atendendo os objetivos, não se considera que esta pesquisa encerre a discussão a respeito da contribuição do design estratégico para a construção de uma cultura de sustentabilidade no segmento da moda. Ao contrário, na medida em que a pesquisa foi desenvolvida compreendeu-se que as relações dos negócios sociais de moda estudados alteram suas relações ecossistêmicas quando se alteram as relações sociais e com o meio ambiente dos designers de seus modelos, contexto em que também podem alterar-se as contribuições do design estratégico para a construção desta cultura.

Por isso, compreende-se, como sugestões de novas pesquisas, o estudo de outros casos, e a partir deles complementações que se possam fazer-se na maneira como o design estratégico contribui para construir e disseminar a cultura de sustentabilidade, bem como novos estudos destes mesmos casos, para investigação de como se alterou essa contribuição. Além disso, seria interessante a realização de estudos que acompanhassem movimentos de criação e recriação nesses modelos de negócio e alterações nas relações ecossistêmicas estabelecidas e nos valores

que transitam nessas relações, para verificação dos diferentes impactos que essa evolução pode trazer. Ainda, um estudo de caso sobre a Tiê que inclua um número maior de entrevistas, chegando até um conjunto de atores que com ela se conectam, também seria interessante, pois poderia trazer o ponto de vista de atores fora do modelo por ela projetado. Também se sugere a possibilidade de investigar a contribuição do design estratégico para a sustentabilidade a partir de negócios de moda que não foram projetados com propósito sustentável, mas que passaram a identificar a relevância desse propósito e passaram a realizar movimentos de recriação de seus modelos de negócio para reduzir impactos negativos – não é mais possível dizer impactos socioambientais, mas sim culturais, sociais e ambientais – e gerar positivos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mariana. MOURA, Mônica. O Jeans e o Design para o Meio ambiente: alguns caminhos para a sustentabilidade na moda. **Anais do 3º Seminário Paranaense de Design Sustentável – SPDS**. Edição Londrina. Universidade Estadual de Londrina (UEL). Londrina, 2011.
- BAUDRILLARD, Jean. **Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.
- BAUDRILLARD, Jean. **A transparência do mal** : ensaios sobre fenômenos extremos. São Paulo: Papirus, 1990.
- BENTZ, Ione. Inovação social: conceituação e processualidade: em busca de caminhos. In.: BENTZ, Ione. PARODE, Fábio (Orgs). **Ensaio de inovação cultural**. Porto Alegre: Entremeios, 2012.
- BOTSMAN: Rachel. ROGERS, Roo. **O que é meu é seu**: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CATRACA LIVRE. **Junção makers chega à 2ª edição estimulando a economia local**. 21/09/2015. Disponível em <https://catracalivre.com.br/porto-alegre/agenda/barato/juncao-makers-chega-a-2a-edicao-valorizando-a-economia-local/>. Acesso em 21 dez. 2016.
- CHU, Michael. Commercial returns at the base of pyramid. **Innovations** : Tecnnology, Governance, Globalization 2. N 1/2, Winter-Spring, 2007. P.115-146.
- COLIBRII. A Colibrii. Disponível em <http://www.colibrii.com.br/institucional.php>. Acesso em 13 mar. 2016a.
- COLIBRII. A Colibrii. Youcom. Disponível em <http://www.colibrii.com.br/institucional.php>. Acesso em 17 dez. 2016b.
- COLIBRII. **Mochila Terra**. Disponível em http://colibrii.com.br/loja/index.php?route=product/product&path=59_61&product_id=75. Acesso em 18 jan. 2017a.
- COLIBRII. **Bolsa Carga**. Disponível em http://colibrii.com.br/loja/index.php?route=product/product&path=59_64&product_id=92. Acesso em 18 jan. 2017b.
- COLIBRII. **Clutch Trama**. Disponível em http://colibrii.com.br/loja/index.php?route=product/product&path=59_62&product_id=54. Acesso em 18 jan. 2018c.
- COLOMBO, Bruna. Desenvolvimento sustentável: do conceito à prática, uma questão de sobrevivência. In: INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades, volume 5. São Paulo: Petrópolis, 2006.
- COLÓQUIO DE MODA. 12º Colóquio de moda. Instruções para autores. Disponível em <http://www.coloquiomoda.com.br/instrucoes-para-os-autores.php>. Acesso em 23 mar. 2016.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E O DESENVOLVIMENTO – ECO 92/RIO 92. Rio de Janeiro, 1992. **Agenda 21 Global**. Capítulo 4: Mudança dos padrões de consumo. Disponível em http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/cap04.pdf. Acesso em 29 jan. 2016.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Portal de periódicos CAPES/MEC**. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em 22 jan. 2016.

CORREIO DO POVO. **Fashion revolution**: por uma moda mais consciente. 14 abr. 2016. Disponível em <http://www.correiodopovo.com.br/blogs/correiofeminino/2016/04/19660/fashion-revolution-por-uma-moda-mais-consciente/>. Acesso em 18 set. 2016.

DE CARLI, Ana Mery Sehbe. Design de moda e tradição: a cumplicidade possível para inovar. **ModaPalavra e-Periódico**. Ano 6, n.11, julho-dezembro 2013. pp 1-17. Disponível em <http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/3472>

DE CARLI, Ana Mery Sehbe. Moda no terceiro milênio: novas realidades, novos valores. In: DE CARLI, Ana Mery Sehbe. MANFREDINI, Mercedes Lusa. (Orgs.) **Moda em sintonia**. Caxias do Sul: Educus, 2010.

DEL GAUDIO, Chiara. OLIVEIRA, Alfredo Jefferson de. FRANZATO, Carlo. Intersecções entre design estratégico e pesquisa-ação para promover processos participativos de reapropriação do espaço urbano. In: FREIRE, Karide de Mello. (Org.) **Design estratégico para inovação cultural e social**. 1 ed. São Paulo: Kazuá, 2015.

DESERTI, Alessandro. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, Flaviano. DESERTI, Alessandro. **Design e innovazione** : strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007, p. 57-121.

DIAS, Reinaldo. **Responsabilidade social** : fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

DONNA. Confira as marcas gaúchas de roupas e sapatos que embarcam na moda sustentável. 08 jul. 2016c. Disponível em <http://revistadonna.clicrbs.com.br/moda/confira-as-marcas-gauchas-que-embarcam-no-consumo-consciente/>. Acesso em 21 dez. 2016.

DONNA. Criado no morro da cruz, projeto social Colibrii auxilia artesãs empreendedoras. 02 abr. 2014. Disponível em <http://revistadonna.clicrbs.com.br/moda/criado-no-morro-da-cruz-projeto-social-colibrii-auxilia-artesas-empreendedoras/>. Acesso em 12 mar. 2016

DONNA. Demo – Design e moda une nova geração do design em evento na Capital. 03 nov. 2016d. Disponível em <http://revistadonna.clicrbs.com.br/moda/demo-design-e-moda-une-nova-geracao-do-design-em-evento-na-capital/>. Acesso em 21 dez. 2016.

DONNA. Fashion Revolution Week Porto Alegre discute cadeia produtiva. 14 abr. 2016a. Disponível em <http://revistadonna.clicrbs.com.br/moda/fashion-revolution-porto-alegre/>. Acesso em 21 dez. 2016.

DONNA Guia de Natal: 15 dicas de presentes com pegada sustentável. 05 dez. 2016b. Disponível em <http://revistadonna.clicrbs.com.br/lifestyle/guia-de-natal-15-dicas-de-presentes-com-uma-pegada-sustentavel/>. Acesso em 22 dez. 2016.

DRAFT. Projeto Draft. Conheça uma marca que cria acessórios a partir de câmaras de pneu: a Vuelo quer voar. 26 jun. 2015. Disponível em <http://projetodraft.com/conheca-uma-marca-que-cria-acessorios-a-partir-de-camaras-de-pneu-a-vuelo-quer-voar/>. Acesso em 08 out. 2015.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade**: canibais com garfo e faca. São Paulo: M. Books, 2012.

ENCONTRO DE SUSTENTABILIDADE EM PROJETO (ENSUS). IV Encontro de Sustentabilidade em Projeto. Submissão de trabalhos. Disponível em <http://ensus2016.paginas.ufsc.br/submissao-de-trabalhos>. Acesso em 31 jan. 2016.

EVENTICK. Sustentabilidade do eu sozinho. Disponível em <https://www.eventick.com.br/sustentabilidadedoeuzinho>. Acesso em 03 set. 2016.

EXAME. Moradores de comunidade carente trocam garrafas PET vazias por roupas novas em iniciativa da Tiê Moda Sustentável. 03 fev. 2016. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/moradores-de-comunidade-carente-trocaram-garrafas-pet-vazias-por-roupas-novas-em-iniciativa-da-tie-moda-sustentavel-dino89087322131/>. Acesso em 22 dez. 2016.

EXAME. Tiê Moda Sustentável abre as portas de sua loja virtual. 15 dez. 2015b. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/tie-moda-sustentavel-abre-as-portas-de-sua-loja-virtual-shtml/>. Acesso em 21 dez. 2016.

EXAME. Tiê Moda Sustentável apresenta sua nova coleção Elementos em coquetéis de lançamento nas lojas. 03 dez. 2015a. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/tie-moda-sustentavel-apresenta-sua-nova-colecao-elementos-em-coqueteis-de-lancamento-nas-lojas-shtml/>. Acesso em 21 dez. 2016.

FACEBOOK. **Fotos da linha do tempo [Revoada]**. 10 jun. 2016a. Disponível em <https://www.facebook.com/vuelistas/photos/a.554726014558123.1073741829.554493044581420/1162799330417452/?type=3&theater>. Acesso em 12 fev. 2017.

FACEBOOK. **Postagem na linha do tempo [Tiê Moda Sustentável]**. 02 dez. 2016b. Disponível em <https://www.facebook.com/modaeco/?fref=ts>. Acesso em 02 fev. 2017.

FACEBOOK. **Postagem na linha do tempo [Tiê Moda Sustentável]**. 21 out. 2016c. Disponível em <https://www.facebook.com/modaeco/?fref=ts>. Acesso em 02 fev. 2017.

FACEBOOK. **Postagem na linha do tempo [Tiê Moda Sustentável]**. 08 set. 2016d. Disponível em

<https://www.facebook.com/modaeco/photos/a.196334307133392.31343.195296757237147/825617314205085/?type=3&theater>. Acesso em 04 fev. 2017.

FACEBOOK. **Postagem na linha do tempo [Tiê Moda Sustentável]**. 03 nov. 2016e. Disponível em <https://www.facebook.com/modaeco/>. Acesso em 04 fev. 2017.

FACEBOOK. **Postagem na linha do tempo [Tiê Moda Sustentável]**. 09 nov. 2016f. Disponível em <https://www.facebook.com/modaeco/>. Acesso em 04 fev. 2017.

FACEBOOK. **Postagem na linha do tempo [Tiê Moda Sustentável]**. 04 out. 2016g. Disponível em <https://www.facebook.com/modaeco/photos/a.196334307133392.31343.195296757237147/843424999090983/?type=3&theater>. Acesso em 04 fev. 2017.

FASHION REVOLUTION. **Home**. Disponível em <http://fashionrevolution.org/>. Acesso em 30 mar. 2015.

FASHION REVOLUTION. **We are Fashion Revolution Brazil**. Disponível em <http://fashionrevolution.org/country/brazil/>. Acesso em 20 jan. 2017.

FEATHERSTONE, Mike. **Cultura de consumo e pós-modernismo**. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

FEDERIZZI, Carla Link. BORBA, Gustavo Severo de. Design para inovação social no âmbito da cidade: da teoria a práticas no Estado de São Paulo. In: FREIRE, Karine de Mello. (Org.). **Design estratégico para inovação cultural e social**. 1 ed. São Paulo: Kazuá, 2015.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002.

FLETCHER, Kate. GROSE, Lynda. **Moda & sustentabilidade: design para mudança**. São Paulo: Senac São Paulo, 2011.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FLYVBJERG, Bent. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative Inquiry**. V.12. N.2. Abril, 2016. pp.219-245.

FRANZATO, Carlo. DEL GAUDIO, Chiara. BENTZ, Ione. PARODE, Fábio. BORBA, Gustavo Severo de. FREIRE, Karine de Mello. Inovação social e cultural: design estratégico e ecossistemas criativos. In: FREIRE, Karine de Mello (Org.). **Design estratégico para inovação cultural e social**. 1 ed. São Paulo: Kazuá, 2015.

FREIRE, Karine de Mello. Design estratégico para a inovação social. In: FREIRE, Karine de Mello (Org.). **Design estratégico para inovação cultural e social**. 1 ed. São Paulo: Kazuá, 2015.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. 1ª ed. 13ª reimpressão. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

HORN, Bibiana. OLIVEIRA, Jéssica. PETTER, Daniela. WALDMAN, Ricardo. RIBEIRO, Vinicius. SILVEIRA, André. O uso do triple bottom line como uma ferramenta alternativa de sustentabilidade empresarial na sociedade de risco. In: SILVEIRA, André. FRANZATO, Carlo. LINDEN, Julio van der. **Caminhos para a sustentabilidade através do Design**. Porto Alegre: Uniritter, 2014. p.119-132.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @redecolibrii]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BK3cHS8gwz1/>. Acesso em 14 dez. 2016c.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @redecolibrii]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BLgNCw7BEZG/>. Acesso em 14 dez. 2016d.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @redecolibrii]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BI2XH2yAze1/>. Acesso em 14 dez. 2016e.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @redecolibrii]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/xSNXzorRTj/>. Acesso em 14 dez. 2016f.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @redecolibrii]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BMjcsnZg7AB/>. Acesso em 14 dez. 2016g.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @redecolibrii]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BKEUNLog3OT/>. Acesso em 14 dez. 2016h.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @redecolibrii]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BMOc2e8gFNP/>. Acesso em 14 dez. 2016i.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @redecolibrii]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BMNI2nPgNUp/>. Acesso em 14 dez. 2016j.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @redecolibrii]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BNxyUD7AtFI/>. Acesso em 14 dez. 2016k.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @redecolibrii]. Disponível em https://www.instagram.com/p/BMB_O96Aa92/. Acesso em 14 dez. 2016l.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @tiemodaeco]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BCaPdpTGcio/>. Acesso em 16 dez. 2016q.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @tiemodaeco]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BCP-YJWGcj-/>. Acesso em 16 dez. 2016r.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @vuelistas]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BIcqeXeDPgY/>. Acesso em 11 dez. 2016a.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @vuelistas]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BIVney0D1p0/>. Acesso em 11 dez. 2016b.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @vuelistas]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BODH07yDuzi/>. Acesso em 16 dez. 2016m.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @vuelistas]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BILViAfDaSS/>. Acesso em 16 dez. 2016n.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @vuelistas]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/BMjl8R4DJS-/>. Acesso em 16 dez. 2016o.

INSTAGRAM. [Foto da galeria @vuelistas]. Disponível em <https://www.instagram.com/p/yS-V7vPZDy/>. Acesso em 16 dez. 2016p.

JACKSON, Tim. **Prosperity without growth**: Economics for a finite world. London: Earthscan, 2009.

JORNAL DO COMÉRCIO. A periferia vira fábrica de negócios. 11 mai. 2015. Disponível em <http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=196155>. Acesso em 22 set. 2016.

JORNAL DO COMÉRCIO. Marcas criam alternativas para um consumo mais consciente. 15 ago. 2016a. Disponível em http://jcrs.uol.com.br/ conteudo/2016/08/cadernos/empresas_e_negocios/513065-marcas-criam-alternativas-para-um-consumo-mais-consciente.html#.V6k_cN-ny9M.facebook. Acesso em 20 dez. 2016.

JORNAL DO COMÉRCIO. Virada Sustentável agita Porto Alegre até domingo. 31 mar. 2016b. Disponível em <http://jcrs.uol.com.br/ conteudo/2016/03/geral/490841-virada-sustentavel-movimenta-porto-alegre-ate-domingo.html>. Acesso em 21 dez. 2016.

LALA DEHEINZEIN. O que fazemos? Disponível em <http://laladeheinzelin.com.br/servicos/>. Acesso em 20 dez. 2016.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

LICOLN, Yvonna S. DENZIN, Norman K. O sétimo momento: deixando o passado para trás. In.: LICOLN, Yvonna S. DENZIN, Norman K. **O planejamento da pesquisa qualitativa** : teorias e abordagens. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2006a.

LICOLN, Yvonna S. DENZIN, Norman K. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In.: LICOLN, Yvonna S. DENZIN, Norman K. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2006b.

LIPOVETZKY, Gilles. **A felicidade paradoxal** : ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

M DE MULHER. Como comprar peças tendência sem peso na consciência. 04 abr. 2016. Disponível em <http://mdemulher.abril.com.br/moda/como-comprar-pecas-tendencia-sem-dor-na-consciencia/>. Acesso em 21 dez. 2016.

MACHLIS, G.E. FORCE, J.E. BURCH, W.R.JR. O ecossistema humano – Parte 1: O ecossistema humano como conceito organizador no manejo de ecossistemas. **Societ & Natural Resources**. 10(4) p. 347-367.

MALAGUTI, Cynthia. Design e valores materializados – cultura, ética e sustentabilidade. In: MORAES, Dijon de. KRUCKEN, Lia. (Org.) **Cadernos de estudos avançados em Design Sustentabilidade I**. Barbacena: Universidade do Estado de Minas Gerais, v.a, 2009. Disponível em http://www.tcdesign.uemg.br/pdf/Sustentabilidade_I.pdf.

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

MANZINI, Ezio. **Design, when everybody designs**: an introduction to design for social innovation. London: The MIT Press, 2015.

MANZINI, Ezio. Strategic Design for Sustainability: instruments for radically oriented innovation. In: JÉGOU, François. MANZINI, Ezio. **Sustainable everyday**: scenarios of urban life. Milano: Ambiente, 2003.

MANZINI, Ezio. VEZZOLI, Carlo. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**. 1ª ed. 1ª reimpressão. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAURI, Francesco. **Progettare progettando strategia**: il design del sistema prodotto. Masson S.p.A, 1996.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v.1, n.1, Dec 1, p.31-38. 2008.

MORAES, Dijon de. KRUCKEN, Lia. Introdução. In: MORAES, Dijon de. KRUCKEN, Lia. (Org.) **Cadernos de estudos avançados em Design Sustentabilidade I**. Barbacena: Universidade do Estado de Minas Gerais, v.a, 2009. Disponível em http://www.tcdesign.uemg.br/pdf/Sustentabilidade_I.pdf.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOURA, Mônica. ALMEIDA, Mariana. A relação entre a sustentabilidade e o design de moda contemporâneo: uma análise sobre o segmento jeanswear. **Comunicação e sociedade**. V.24. 2013.

NORMANN, R. RAMÍREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**. N. 71, 1993. pp. 65-77.

- PINTO, Adriana. SOUZA, Cyntia Malaguti. Roupas feitas de roupas. **Revista Iniciação**. Edição temática em sustentabilidade. V.5. N.3. São Paulo: Centro Universitário Senac, 2015.
- PORTER, Michael. KRAMER, Mark. **Harvard Business Review**. January-February, 2011.
- PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: erradicando a pobreza com o lucro. Edição revisada e atualizada comemorativa ao 5º aniversário. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ROSSI, Mark. BROWN, Halina. BAAS, Leo. Leaders in sustainable development: how agents of change define the agenda. **Business Strategic and Environment**. N.9. P.273-286, 2000.
- SANTOS, Aguinaldo dos. Níveis de maturidade do design sustentável na dimensão ambiental. In: MORAES, Dijon de. KRUCKEN, Lia (Org.). **Cadernos de estudos avançados em Design: Sustentabilidade I**. Barbacena: Universidade do Estado de Minas Gerais, v.a, 2009. Disponível em http://www.tcdesign.uemg.br/pdf/Sustentabilidade_I.pdf
- SCHULTE, Neide. LOPES, Luciana. ROSA, Lucas da. PADILHA, Mayeni. Logística reversa, reutilização e trabalho social na moda. **ModaPalavra e-Periódico**. A.7. N.13. Jan-Jun 2014. P. 85-100. Disponível em <http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/5119/3317>
- SCHWANDT, Thomas A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In.: LICOLN, Yvonna S. DENZIN, Norman K. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- SILVEIRA, André. FRANZATO, Carlo. LINDEN, Julio van der. Introdução. In: SILVEIRA, André. FRANZATO, Carlo. LINDEN, Julio van der. **Caminhos para a sustentabilidade através do Design**. Porto Alegre: Uniritter, 2014. p.119-132.
- SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS. Social Business Model Canvas. Disponível em <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/wp-content/uploads/Social-Business-Model-Canvas.png>. Acesso em 25 nov. 2016.
- SYMPLA. Cine moda & sustentabilidade: The true cost. Disponível em: https://www.sympla.com.br/cine-moda--sustentabilidade-the-true-cost_39705. Acesso em 13 mar. 2016.
- THOMAS, Gary. A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. **Qualitative Inquiry**. V.17. 2011. p.511-521.
- THOMASON, Stuart. Introducing the Social Business Model Canvas. **The Young Foundation**. Publicado em 19/04/2013. Disponível em <http://youngfoundation.org/ventures/introducing-the-social-business-model-canvas-2/>. Acesso em 12/12/2015.
- TIÊ. **Blusa Rakú**. Disponível em <https://tie.eco.br/blusa-raku.html>. Acesso em 14 nov. 2016c.

TIÊ. **Camaleão Flux**. Disponível em <https://tie.eco.br/camale-o-flux.html>. Acesso em 02 fev. 2017a.

TIÊ. **Camiseta Zoo**. Disponível em <https://tie.eco.br/camiseta-zoo.html>. Acesso em 14 nov. 2016d.

TIÊ. **Colar Trançado em si**. Disponível em <https://tie.eco.br/colar-trancado-em-si.html>. Acesso em 14 nov. 2016e.

TIÊ. **Onde Encontrar**. Disponível em <https://tie.eco.br/onde-encontrar/>. Acesso em 20 out. 2016b.

TIÊ. **Somos Tiê**. Disponível em <https://tie.eco.br/somos-tie/>. Acesso em 20 out. 2016a.

TIÊ. **Vestido Step**. Disponível em <https://tie.eco.br/vestido-step-tricolor.html>. Acesso em 02 fev. 2017b.

TIÊ Moda Ecológica. In.: GOOGLE IMAGENS. Disponível em https://www.google.com.br/search?hl=pt-pt&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=638&q=tie+moda+ecologica&oq=tie+moda+ecologica&gs_l=img.3..0i24k1.1301.3559.0.4052.19.11.0.0.0.499.1951.2-1j2j2.5.0....0...1ac.1.64.img..14.5.1949.0..35i39k1j0i19k1.6Ut5tGmtqgk. Acesso em 02 fev. 2017.

TOURAINÉ, A. **Após a crise**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

USEFASHION. Vamos falar sobre sustentabilidade? 29/10/2015. Disponível em <http://blog.usefashion.com/blog/conteudo.aspx?idconteudo=132383>. Acesso em 07 set. 2016.

VEZZOLI, Carlo. CESCHIN, Fabrizio. DIEHL, Jan Carel. KOHTALA, Cindy. New Design challenges to widely implement 'Sustainable Product Service Systems'. **Journal of Cleaner Production**. V.97, March, 2015.

VEZZOLI, Carlo. CESCHIN, Fabrizio. DIEHL, Jan Carel. KOHTALA, Cindy. Why have 'Sustainable Product-Service Systems' not been widely implemented? Meeting new design challenges to achieve societal sustainability. **Journal of Cleaner Production**. V.35, May, 2012.

VILA FLORES. **Primeira junção makers**. 14 mai. 2015. Disponível em <https://vilaflores.wordpress.com/2015/05/14/primeira-juncao-makers/>. Acesso em 21 dez. 2016.

VILA FLORES. **Sobre o Vila Flores**. Disponível em <https://vilaflores.wordpress.com/about/>. Acesso em 20 jan. 2017.

VIRADA SUSTENTÁVEL. Porto Alegre. Home. Disponível em <http://viradasustentavel.com/vs2016/poa/>. Acesso em 30 mar. 2016.

VUELO. **Projeto Vuelo**. Disponível em <http://store.vuelistas.com/projeto-vuelo/>. Acesso em 08 out. 2015.

WADDOCK, Sandra. Foundational memes for a new narrative about the role of business in society. **Humanistic Management Journal**. 1:91-105, 2016.

WILBER, Ken. Introduction to Integral Theory and Practice: IOS Basic and the AQAL map. **Journal of Integral Theory and Practice**. V.1. N.1. 2005.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.

ZERO HORA. Fashion Revolution Week encerra com festa em Porto Alegre. 20 abr. 2016. Disponível em <http://zh.clicrbs.com.br/rs/opiniao/columnistas/fernanda-pandolfi/noticia/2016/04/fashion-revolution-week-encerra-com-festa-em-porto-alegre-5783138.html>. Acesso em 20 dez. 2016.