

Não precisa ser novo, basta ser incrível: fatores contextuais e práticas gerenciais no brechó para criação de valor no modelo de negócios circular

*It doesn't need to be new; it just needs to
be amazing: contextual factors and
managerial practices in thrift store for
value creation in the circular business
model.*

Luís Matheus Tavares Silva¹ 

Domenico Ceglia² 

Mônica Cavalcanti Sá de Abreu¹ 

¹Universidade Federal do Ceará., Departamento de Administração de Empresas, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, Ceará, Brasil.

²Universidade Federal do Cariri, Centro de Ciência Social Aplicada, Programa de Pós-graduação em Administração de Empresa, Juazeiro do norte, Ceará, Brasil.

Resumo

Objetivo: A economia circular no setor têxtil surge como uma alternativa viável para substituir o fast fashion, que representa uma ameaça ao meio ambiente. Entre as iniciativas nesse setor, os brechós emergem como um modelo de negócio promotor do valor circular compartilhado. Este artigo objetiva analisar como fatores contextuais influenciam nas práticas gerenciais de um brechó para a criação de valor circular compartilhado.

Método/abordagem: Com uma abordagem qualitativa, realizaram-se entrevistas com uma empresária e três fornecedoras/compradoras de um brechó específico.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: o estudo destaca a importância de uma orientação estratégica baseada em economia circular e o papel das práticas gerenciais na criação de valor circular, e expõe o paradigma de consumo no contexto de um modelo de negócio sustentável.

Originalidade/relevância: Este artigo destaca a orientação estratégica e as práticas gerenciais pautadas em reuso e a comunicação efetiva como fatores fundamentais para criar valor circular. Lança luz ao efeito rebote, enfatizando a importância de equilibrar o incentivo ao consumo com consciência socioambiental.

Palavras-chave: economia circular; brechós; fatores contextuais; práticas gerenciais; criação de valor circular compartilhado.

Abstract

Purpose: The circular economy in the textile sector has emerged as a viable alternative to replace fast fashion, which poses a threat to the environment. Among the initiatives in this sector, thrift stores are emerging as a business model that promotes shared circular value. This work aims to analyse how contextual factors influence the management practices of a thrift store to create shared circular value.

Design/methodology/approach: Using a qualitative approach, interviews were conducted with a businesswoman and three suppliers/buyers of a specific thrift store.

Research, Practical & Social implications: The study highlights the importance of a strategic orientation based on the circular economy and the role of managerial practices in creating circular value, exposing the consumption paradigm in the context of a sustainable business model.

Originality/value: This article highlights strategic orientation and management practices based on reuse and effective communication as key factors in creating circular value. It sheds light on the rebound effect, emphasizing the importance of balancing the incentive to consume with social and environmental awareness.

Keywords: circular economy; thrift stores; contextual factors; management practices; creating shared circular value.

Introdução

O principal modelo de produção e consumo no setor de vestuário é o *fast fashion*, no qual artigos de moda são vendidos para o mercado consumidor e são descartados após um período de uso (KOSZEWSKA, 2018). Uma possível alternativa a esse modelo, consiste em transitar de um modelo de economia linear (EL) para um modelo de economia circular (EC), definido como “um sistema regenerativo no qual a entrada e o desperdício de recursos, a emissão e o vazamento de energia são minimizados pela desaceleração, fechamento e estreitamento dos circuitos de material e energia” (GEISSDOERFER *et al.*, 2017, p. 759). A EC é uma possível resposta às pressões sociais e ambientais ocasionadas pela iniciativa econômica (Ünal *et al.*, 2019), pois emerge como uma filosofia e prática apropriada para potencializar os fatores econômicos, sociais e ambientais de um negócio através do engajamento dos *stakeholders* ao negócio (DEY *et al.*, 2020).

A EC aplicada no setor de moda (KIM; WOO; RAMKUMAR, 2021) ocorre por meio da criação de modelos de negócios focados na extensão do ciclo de vida dos produtos (GOPALAKRISHNAN; MATTHEWS, 2018). Um desses modelos de negócios é conhecido como Brechó, que possibilita a comercialização de peças usadas de vestuário, reduz o consumo de recursos naturais, e evita o envio de peças de vestuário em bom estado para aterros sanitários (KIM; WOO; RAMKUMAR,

2021). Projeta-se que até 2029, o mercado dos brechós ultrapasse o mercado de *fast fashion* (THREAD UP, 2020). A realização desse cenário requer a compreensão do papel dos atores na cadeia de suprimentos, de modo a garantir que as empresas agreguem valor aos seus produtos, e utilizem, de forma mais eficiente, os recursos materiais e energéticos (MANGLA *et al.*, 2018), por meio de práticas gerenciais capazes de promover a EC (Ünal *et al.*, 2019).

Os brechós são caracterizados, em sua maioria, como negócios de pequeno porte, o que reforça a afirmativa de Dey *et al.*, (2020) sobre a escassez de estudos sobre modelos de negócios desenvolvidos com o propósito de implementação de práticas de EC e sobre a avaliação do desempenho sustentável em pequenas e médias empresas. Estudos sobre brechós, envolvem, principalmente, modelos de negócio de consumo colaborativo e poucos aprofundam o estudo do brechó quanto a perspectiva da economia circular (GOPALAKRISHNAN; MATTHEWS, 2018). De acordo, com Arrigo (2021), os principais temas estudados no consumo colaborativo do setor da moda envolvem as perspectivas do consumidor, do negócio e da sustentabilidade. Nessa última perspectiva, a EC pode ser inserida nos modelos de negócio dos brechós. Contudo, no geral existe uma carência de estudos sobre os impulsionadores da sustentabilidade nos modelos de negócio da indústria da moda (THORISDOTTIR e JOHANNSDOTTIR, 2019). No caso particular dos brechós, D’adamo *et al.*, (2022) reforçam

a necessidade de alcançar o equilíbrio entre as expectativas dos consumidores e a gestão da cadeia de valor.

Com base no exposto, o artigo visa atender as perguntas de pesquisa: (1) *Como os fatores contextuais influenciam a criação de valor no modelo de negócio circular? Quais as práticas gerenciais implantadas em um brechó que geram valor para os clientes e fornecedores?* O estudo avalia a estrutura organizacional, os processos, as parcerias e as práticas gerenciais capazes de criar, entregar e capturar valor com foco na circularidade em um brechó de pequeno porte. A pesquisa amplia a compreensão sobre a atuação dos brechós no mercado de moda, e identifica, a partir dos fatores contextuais e práticas gerenciais trazidos por Ünal *et al.* (2019), aqueles que possuem maior influência na geração de valor em um modelo de negócios circular. A pesquisa contribui ao identificar os fatores contextuais mais relevantes na definição e a modificação da estratégia do brechó ao longo do tempo, e as práticas gerenciais que geraram valor por meio de uma estreita colaboração com as fornecedoras e clientes de roupas usadas. Todos os parceiros envolvidos possibilitaram que o brechó fosse criado, planejado e gerenciado de forma consciente com os princípios da EC.

Além dessa introdução, o artigo introduz um referencial teórico relacionando os conceitos de EC e sustentabilidade, define e caracteriza modelos de negócios circulares e ressalta a importância dos parceiros da cadeia de suprimento na criação do valor. Na seção de

metodologia é descrito método de pesquisa e os processos de coleta e análise de dados, com a caracterização das entrevistas e o software utilizado e a categorização dos códigos. A análise dos resultados identifica os fatores contextuais e práticas gerenciais nos brechós para criação de valor no modelo de negócio circular, e a discussão e a conclusão apresentam as contribuições do estudo no campo dos modelos de negócio circular no setor da moda.

Referencial Teórico

Os primeiros estudos sobre EC datam do século XVIII (SEHNEM; PEREIRA, 2019) quando vários conceitos foram estabelecidos. Observa-se que independente da conceituação de EC, todos incluem a ideia de que a “produção e consumo devem ser cíclicos” e que a “produção e o consumo objetivam o fechamento do seu fluxo” (MURRAY; SKENE; HAYNES, 2017). As expectativas em relação a EC residem na redução dos impactos ambientais e sociais, e melhoria do desempenho financeiro por meio da ecoeficiência no uso recursos naturais, durante o processo produtivo (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

A EC pode ser considerada como um meio para alcançar o desenvolvimento sustentável (DS) (GEISSDOERFER *et al.*, 2018; KRISTENSEN; MOSGAARD, 2019), pois oferece uma série de práticas capazes de gerar operações sustentáveis (ROSSI *et al.*, 2022). Algumas dessas práticas envolvem o uso de fontes de energia sustentáveis, adoção

de processos que geram menos resíduos, aplicação de logística reversa, adoção de embalagens sustentáveis e implementação de sistemas de reúso e reciclagem (SAHA; DEY; PAPAGIANNAKI, 2021). Para o setor de moda, integrar as práticas de sustentabilidade em um modelo de negócio circular é necessário, em virtude, dos significativos impactos ambientais decorrentes do processo produtivo (THORISDOTTIR; JOHANNDOTTIR, 2019).

A transição do modelo de produção e consumo “linear” para o “circular” é lenta, devido, à complexidade dos processos de redução da geração de resíduos, da promoção da ecoeficiência e do equilíbrio dos requisitos econômicos, ambientais e sociais (KRISTENSEN; MOSGAARD, 2019). Na EC, “o valor dos produtos e dos materiais são mantidos, desperdícios são evitados e os recursos são mantidos na economia mesmo após o final da vida útil dos produtos” (GEISSENDOERF; PIETRULLA, 2018, p. 779).

Entendendo o conceito de modelos de negócios circulares

Modelos de negócio circulares são um conjunto de ferramentas de gestão para criação de valor monetário e não monetário para os atores envolvidos, a partir de uma gestão proativa das partes interessadas, com foco em longo prazo dentro da cadeia de valor da empresa ou sistemas de empresas, atendendo a promoção para o desenvolvimento sustentável (GEISSDOERFER *et*

al., 2018). Sousa-Zomer *et al.* (2019) como Antikainen e Valkokari (2016) abordaram estudos que apontavam como elementos principais para implantação de um modelo negócios circular (MNC), a integração de diversas funções organizacionais como vendas, *marketing* e operações. A colaboração entre as partes interessadas da empresa é também apontada como um elemento para a implantação de um MNC (RIZOS *et al.*, 2016).

Considerando que a colaboração e a integração são elementos principais para implementar um MNC, o “brechó” definido por Bardhi e Arnould (2003) como um ambiente onde acontecem compras e vendas de roupa de segunda mão, pode ser considerado um MNC porque a função de *marketing* é integrada com a operação, no qual o produto quando entra na loja é reclassificado para futuras vendas. O brechó aponta para um consumo colaborativo, pois o compartilhamento de roupa usada substitui a propriedade da roupa até o final da vida útil (GOPALAKRISHNAN; MATTHEWS, 2018). O modelo de negócios se torna circular quando a roupa usada desacelera o descarte, e alimenta um ciclo de uso e reúso, aumentando a vida útil da roupa alinhando-se aos trabalhos de circularidade propostos por Bocken *et al.* (2016) e Geissdoerfer *et al.* (2018).

Ünal *et al.* (2019) propõe a existência de fatores contextuais internos e externo e de práticas gerenciais que criam valor em MNC. Os fatores internos en-

volvem a orientação estratégica, as capacidades industriais, os mecanismos de aprendizado e treinamento e o tamanho e idade da empresa. Os fatores externos a empresa incluem a geografia (i.e., configurações locais e culturais), aspectos regulatórios e nível de competição no mercado. No caso das práticas gerenciais, Ünal *et al.* (2019) identifica a necessidade de uma comunicação efetiva com fornecedores e outros atores envolvidos na cadeia de suprimentos, o

apoio a outros parceiros a fim de desenvolver novas habilidades e conscientização, além de práticas operacional para redução da emissão de gases do efeito estufa (GEE) ou dos impactos ambientais, por meio de eficiência energética, utilização de materiais *ecofriendly*, práticas de EC e comprometimento da gerência ou liderança. Esses fatores e práticas criam valor circular. O *framework* proposto por Ünal *et al.* (2019) é apresentado na figura 1.

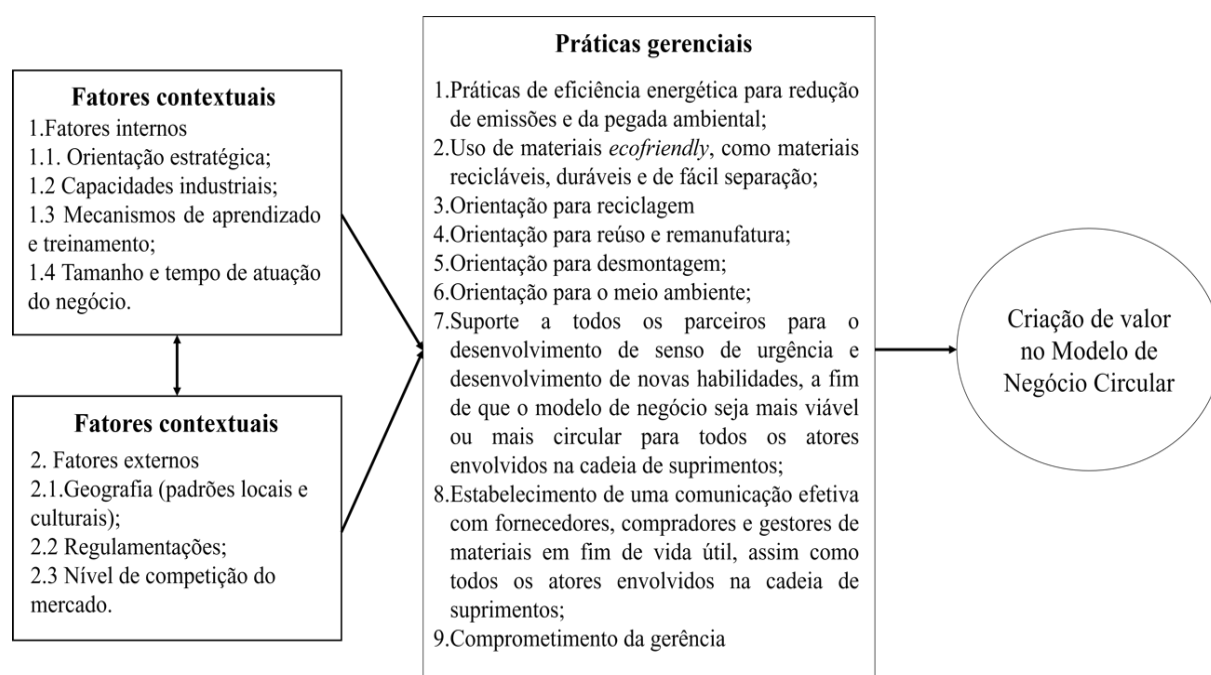


Figura 1. *Framework* teórico para criação de valor no MNC.

Fonte: Traduzido de Ünal *et al.* (2019).

Um MNC pode gerar valor econômico (ABOULAMER, 2017), pois se fundamenta na criação de valor capturado nos produtos após o seu uso, a partir da produção de novas ofertas (LINDER; WILLIANDER, 2017). Contudo, o MNC não deve gerar apenas valor econômico para a empresa, e deve

transbordar para a sociedade, compartilhando valor com os demais atores da cadeia de suprimento, gerando benefícios sociais e ambientais (BOCKEN; RANA; SHORT, 2015). O valor pode ser dividido em três categorias, conforme apresentado na figura 2.

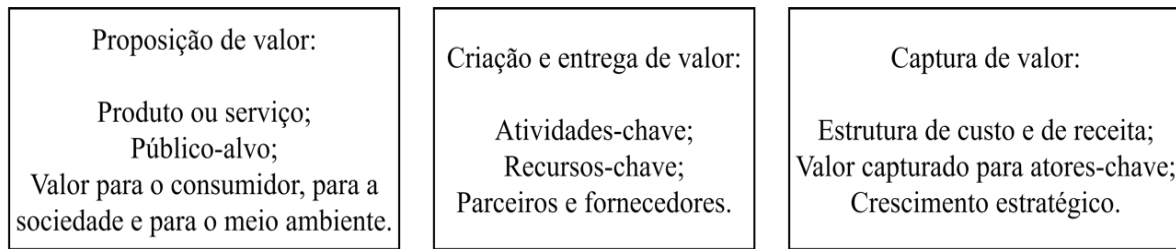


Figura 2. Tipos de valor em um MNC

Fonte: Traduzido de Bocken, Rana e Short (2015)

O estudo da proposição, criação e captura de valor requer a identificação da influência dos atores no processo, visto que o valor é gerado não somente pela empresa em si, mas também a partir de alianças formais e arranjos informais com outros atores (BEATTIE; SMITH, 2013). O estudo de Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2016) identificou os fatores que motivam as pessoas a fornecerem roupas, sapatos e adereços para os brechós. A consciência ambiental, o prazer em participar da comunidade que se forma em torno do compartilhamento de roupas, e os benefícios econômicos são os principais motivadores (HAMARI; SJÖKLINT; UKKONEN, 2016). No estudo de Zaman *et al.* (2019) foram identificados os principais motivadores da compra em brechós, os quais incluem a frugalidade e a consciência de estilo próprio. É importante considerar duplo papel exercido pelas fornecedoras e consumidoras (HAMARI; SJÖKLINT; UKKONEN, 2016; ZAMAN *et al.*, 2019), considerando os seguintes aspectos:

- Fornecedoras: Atitude; aspectos comportamentais; benefícios financeiros; reputação e sustentabilidade;

- Consumidoras: Frugalidade; consciência de estilo próprio; consciência ecológica; desmaterialização; nostalgia; consciência de tendências; aspectos sociais e ambientais para compra e *branding*.

A EC pode gerar uma mudança de paradigma nos meios de produção e consumo, principalmente, motivada por mudanças nas preferências dos consumidores e nos aspectos demográficos (ABOULAMER, 2017). Entender a relação com os atores para além da organização é importante, pois como é sugerido por Troiani, Sehnem e Carvalho (2022), a circularidade aplicada no segmento de moda sustentável parece ser mais efetiva quando os atores são capazes de investir em estratégias de comunicação e sensibilização, a fim de que produtos de moda sustentável sejam adquiridos pelos consumidores (TROIANI; SEHNEM; CARVALHO, 2022).

Aspectos metodológicos

A pesquisa é qualitativa e exploratória, realizada por meio de um estudo de caso em brechó de pequeno porte (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). A pesquisa tomou por base o *fra-*

network de Ünal et al. (2019), que identificaram os fatores internos e externo que influenciam as práticas gerenciais e como o valor gerado é percebido p das fornecedoras e consumidoras. O estudo de caso recebeu o nome fictício de "Meu Brechó" para resguardar a sua anonimidade. O Meu Brechó é uma empresa instalada na cidade de Fortaleza, estado do Ceará, que começou a operar em abril de 2019, possui seis funcionários e em 2020 faturou cerca de 80 mil reais, portanto categoriza-se como uma microempresa (BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO, 2022). Estudar pequenos negócios é importante, pois empresas desse porte representam 30% do Produto Interno Bruto brasileiro, representam 99% das empresas do País e foram responsáveis por gerar 72% dos empregos no 1º semestre de 2022 (AGÊNCIA SEBRA DE NOTÍCIAS, 2022).

O estudo de caso comunica aspectos relativos à sustentabilidade e EC em seu *website* oficial e em sua rede social digital, o Instagram, os quais foram relevantes na escolha da empresa para a realização da pesquisa. Por exemplo, na aba sobre nós do *site*, há uma página dedicada a explicação de como a sustentabilidade e a EC e se atrelam ao modelo de negócio do Meu Brechó, expondo o objetivo da empresa: "queremos mudar a forma como você consome moda. Acreditamos na moda sustentável e no consumo consciente como ferramentas de transformação pessoal. E se transformamos pessoas, transformamos o mundo, certo?" (MEU BRECHÓ,

2022d). Ainda na aba sobre "nós" do *site*, a empresa aponta a sustentabilidade emergindo em dois pontos: (1) no cerne principal do MNC, que é a compra de peças seminovas e o desapego de peças antigas com facilidade, caracterizando o que é moda circular para a empresa; e (2) a embalagem, que é produzida a partir de resíduos da indústria têxtil e possui os objetivos de embalar as peças de roupa para a entrega e serem utilizadas em outras ocasiões, como uma espécie de sacola retornável, dado seu *design* próprio pensado para isso (MEU BRECHÓ, 2022d). Na aba "Meu Brechó Transparente" é exposta como a divisão do faturamento da empresa é realizada, em que 40% destinam-se à fornecedora, ou seja, a pessoa que está desapegando da peça, enquanto os outros 60% são empregados em despesas administrativas, despesas com vendas e lucro ou reinvestimento (MEU BRECHÓ, 2022c).

Em relação ao website, na aba "Impacto Socioambiental" é mostrado em que Objetivo do Desenvolvimento Sustentável (ODS) o Meu Brechó se encaixa, ou seja, no ODS12, focado no consumo e produção responsáveis, principalmente os pontos 12.5 e 12.8, que versam sobre redução, reciclagem e reúso de resíduos e a conscientização para o DS. Ainda nessa aba, observa-se que 32 mil reais foram gerados como renda extra para mulheres que desapegaram junto ao Meu Brechó em 2020, representando esse um impacto social positivo. Outra informação relevante é o impacto ambiental positivo estimado devido à

relação comercial entre o Meu Brechó e as fornecedoras e consumidoras, evitando o consumo de 6 milhões de litros de água, evitando a emissão de 9 mil quilogramas de dióxido de carbono (CO₂) e a não geração de 736,8 Kg de lixo no ano de 2020 (MEU BRECHÓ, 2022b).

No perfil de Instagram do Meu Brechó, há diversos *posts* que embasam a escolha desse brechó como um estudo de caso. Foram selecionados seis *posts* baseados em sustentabilidade e economia circular que podem ser visualizados no Anexo D. Neles é possível observar a presença da embalagem especial não somente empregada na entrega das roupas compradas, mas que podem ser usadas em outras ocasiões, como para fazer compras em supermercados. Em outro *post* é possível observar o apelo social ao expor uma legenda crítica ao mercado *fast fashion* a respeito dos casos de costureiras expostas às condições análogas à escravidão. Neste *post* também é possível encontrar comentários de usuários seguidores da conta do Meu Brechó criticando o mercado de *fast fashion*. Como último exemplo, há *posts* indicando outros brechós na cidade de Fortaleza visando o fortalecimento do setor. O levantamento foi realizado com a ajuda seguidoras por meio da rede social digital Instagram (MEU BRECHÓ, 2022a).

Para a análise dos resultados, este estudo inclui vivências de atores participantes no modelo de negócios do Meu

Brechó: a empresária e três fornecedoras e consumidoras, as quais participam ativamente, não apenas nas trocas e compras de peças, mas também interagem com a empresa em conversas sobre moda, EC e como suas necessidades podem ser atendidas pelo Meu Brechó (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). As fornecedoras e compradoras foram indicadas pela empresária para participarem da pesquisa em função do nível de engajamento em relação ao desapego e à compra de produtos, e às causas de sustentabilidade e de circularidade. Todas as entrevistas foram gravadas mediante a autorização expressa das entrevistadas para o uso das informações para fins acadêmicos. O quadro 1 expõe dados sobre as entrevistas, totalizados 200 minutos de gravação e posterior transcrição.

Em virtude da pandemia de COVID-19, as entrevistas foram realizadas de modo remoto por meio da ferramenta Google Meet. A quantidade de entrevistados tomou por base os estudos de Gopalakrishnan e Matthews (2018), que fizeram seis entrevistas com gestoras do setor de brechó, a fim de entender os desafios e oportunidades do mercado de brechós e sugerir potenciais estratégias para esse modelo de negócio e os estudos de Ünal *et al.* (2019), que realizaram cinco entrevistas, incluindo dois fundadores, um *expert* em planejamento regenerativo e sustentabilidade, um gestor de engajamento de *stakeholders* e certificação *consumer-to-consumer* e um cliente.

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

Quadro 1. Identificação de entrevistas e duração.

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste estudo, considerou-se que a quantidade de entrevistas foi suficiente para responder as perguntas de pesquisa, e que os dados coletados possuem qualidade e permitiram analisar os fatores contextuais e de práticas gerenciais na criação de valor no MNC (CRESWELL; CRESWELL, 2018). Os clientes de brechós representam um nicho de mercado muito específico e que possuem experiências compartilhadas. Uma amostra menor é indicada, considerando também o caráter exploratório dessa pesquisa (CROUCH; McKENZIE, 2006; GOPALAKRISNAN; MATTHEWS, 2018). Portanto, optou-se por não continuar fazendo entrevistas quando as informações coletadas foram suficientes para a realização da pesquisa (MORSE, 2000).

O roteiro de entrevista com a empresária tomou por base as questões propostas por Ünal *et al.* (2019) para estudar uma pequena empresa norte-americana do setor de construção civil (Anexo A). A entrevista com a empresá-

ria permitiu entender como fatores contextuais influenciam as práticas gerenciais para a criação de valor no MNC. As entrevistas com fornecedoras e consumidoras tomaram por base os trabalhos de Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2016), Anexo B, e Zaman *et al.* (2019), Anexo C, os quais possibilitaram um entendimento sobre o conceito de valor na EC. As entrevistas com fornecedoras e consumidoras possibilitaram compreender os motivos de compra no Meu Brechó e quais práticas, atreladas à fatores contextuais, geram valor no MNC.

O *software* utilizado para realizar a análise de conteúdo foi o Atlas.ti versão 7, enquanto o JASP versão 0.17.1 foi utilizado para análise das frequências dos códigos e para a confecção de um *box-plot*. Foram usados códigos relativos ao *framework* desenvolvido por Ünal *et al.* (2019) relativos aos fatores externos, fatores internos e práticas gerenciais, e a criação de valor no MNC. A tabela 1 mostra os códigos e a frequência que aparecem nas transcrições.

Código	Freq.	Código	Freq.
Criação de valor (C_Val).	41	Práticas de eficiência energética para redução de emissões e da pegada ambiental (PG_1).	4
Geografia (FE_1).	4	Orientação para reciclagem (PG_3).	7
Regulamentação (FE_2).	-	Orientação para reúso e remanufatura (PG_4).	38
Competitividade e crescimento de mercado (FE_3).	9	Orientação para o meio ambiente (PG_6).	4
Orientação estratégica (FI_1).	66	Suporte a todos os parceiros para o desenvolvimento de senso de urgência e desenvolvimento de novas habilidades, a fim de que o modelo de negócio seja mais viável ou mais circular para todos os atores envolvidos na cadeia de suprimentos (PG_7).	5
Capacidades industriais (FI_2).	9	Estabelecimento de uma comunicação efetiva com fornecedores, compradores e gestores de materiais em fim de vida útil, assim como todos os atores envolvidos na cadeia de suprimentos (PG_8).	34
Mecanismos de aprendizado e tratamento (FI_3).	3	Comprometimento da gerência (PG_9).	13
Tamanho e tempo de atuação da empresa (FI_4).	2		

Tabela 1 : Frequência de códigos de fatores contextuais, práticas gerenciais e criação de valor no MNC

Nota: freq. = frequência.

Fonte: elaborado a partir das entrevistas

Após a identificação das frequências, foi calculado o coeficiente *C*, que é um indicador gerado pelo *software*

Atlas.ti utilizado para guiar a análise qualitativa. A equação do coeficiente é exposta a seguir (Atlas.ti, 2013):

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

Os códigos *n1* e *n2* representam a frequência das vezes que os códigos da Tabela 1 aparecem na transcrição de cada entrevista, em que *n1* e *n2* assumem aleatoriamente um dos valores da tabela 1. A frequência *n12* é a soma das vezes que esses códigos aparecem juntos na transcrição de cada entrevista. O

coeficiente *C* varia entre 0, quando os códigos *n1* e *n2* não ocorrem juntos na mesma transcrição, e 1, quando os códigos *n1* e *n2* sempre aparecem juntos na mesma transcrição. Dessa forma, obtêm-se o valor do coeficiente *C*, utilizado para identificar quais os fatores

contextuais (internos e externos) que estão relacionados com as práticas gerenciais e com o valor do MNC criado pelo Meu Brechó é percebido pelas fornecedoras e consumidoras.

Resultados

A Tabela 2 expõe os valores do coeficiente C após o cruzamento da frequência dos códigos da Tabela 1. As informações levantadas nas entrevistas

referentes a coocorrência dos códigos são apresentados nas seções seguintes. Os valores das diagonais são todos zeros porque não é possível fazer a coocorrência de um código com ele mesmo, enquanto os demais valores zeros significam que os códigos não aparecem juntos em nenhum momento. A última linha denominada de "Soma" indica a pontuação dos códigos em relação a citação conjunta com outros códigos.

Cod.	C valor	FE 1	FE 3	FI 1	FI 2	FI 3	FI 4	PG 1	PG 3	PG 4	PG 6	PG 7	PG 8	PG 9
C Val	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FE 1	0,07	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FE 3	0,04	0,08	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FI 1	0,57	0,03	0,06	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FI 2	0,09	0	0	0,07	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FI 3	0	0	0	0,03	0,09	0	-	-	-	-	-	-	-	-
FI 4	0	0	0	0,01	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
PG 1	0	0	0	0,06	0	0	0,20	0	-	-	-	-	-	-
PG 3	0,07	0	0	0,11	0,07	0	0	0	0	-	-	-	-	-
PG 4	0,42	0,05	0,15	0,49	0,07	0,05	0	0	0,10	0	-	-	-	-
PG 6	0	0	0	0,06	0	0	0	0	0,22	0,05	0	-	-	-
PG 7	0	0	0,08	0,04	0,08	0,14	0	0	0	0,05	0,29	0	-	-
PG 8	0,27	0,09	0,16	0,37	0,08	0,09	0	0	0,03	0,20	0	0,08	0	-
PG 9	0,13	0,06	0	0,13	0,29	0	0,07	0,06	0	0,13	0	0	0,07	0
Soma	1,63	0,40	0,53	2,02	0,83	0,40	0,29	0,32	0,59	1,73	0,62	0,77	1,44	0,95

Tabela 2. Valores dos coeficientes C

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas.

Efeito dos fatores internos nas práticas gerenciais

O código FI_1, orientação estratégica, é o mais citado conjuntamente com os outros códigos, tendo um somatório de 2,02 e uma frequência de coocorrência de 13 vezes, conforme apresentado na tabela 2. É válido relatar que a fala da empresária, em grande parte, é pautada nos valores e na missão da empresa, os quais estão disponíveis no *website*. Isso guia o modelo de negócio do brechó e também suas postagens no

perfil de Instagram. Como missão, o Meu Brechó se propõe a mudar a forma como as pessoas consomem moda atrelado à valorização da moda sustentável e consumo consciente (MEU BRECHÓ, 2022c). Portanto, a orientação estratégica é formada pela missão do brechó, ou seja, a própria razão de a empresa existir e atuar no mercado de "segunda mão", pelos processos de curadoria de peças quanto à qualidade e ao estilo, pela facilitação dos processos de desapego para as fornecedoras e de compra

para as consumidoras, além da embalagem especial do Meu Brechó, feita a partir de resíduos têxteis. Em resumo, a orientação estratégica do Meu Brechó é focada na EC, sustentabilidade, e integração com fornecedoras e clientes.

A coocorrência entre FI_1 e C_valor apresentou o maior valor na pesquisa, indicando um efeito direto entre "a razão de existir da empresa" e a "criação de valor no MNC". A criação de valor não tem como antecedente somente as práticas gerenciais, mas também a partir de um efeito direto proveniente de um fator contextual, como é possível observar na citação das entrevistadas E1 e E2:

Eu vejo que o Meu Brechó cumpre o que se propõe a fazer. Que sabe que não vai acabar com todos os problemas do mundo, mas que tenta fazer a sua parte. As coisas podem mudar, os processos podem mudar, o tamanho pode mudar, mas o objetivo continua sendo o mesmo. Que é o vestuário sustentável, né? (E1).

O que me alinha ao Meu Brechó é que não é só um brechó, mas ali se vende a ideia de consumo consciente (E2).

Outros exemplos de como a orientação estratégica cria valor envolvem a curadoria de moda e de qualidade das peças e os processos bem definidos e ágeis, conforme se observa na citação da entrevistada E2:

O Meu Brechó é mais prático e o estilo casa com o meu. Ele tem mais pontos (de venda/coleta/desapego), tem a pessoa que pode buscar (a peça) e o processo é mais transparente (E2).

Por funcionar num modelo de venda por consignação, que faz parte da orientação estratégica, após a venda realizada pelo Meu Brechó, parte do valor da peça retorna para a fornecedora. O Meu Brechó atua no campo ambiental da EC e da sustentabilidade, ao evitar o desperdício de uma peça em bom estado e a compra de uma peça nova, mas também no campo social, ao promover a geração de uma renda extra para mulheres, o que pode implicar no empreendedorismo feminino, de acordo com a percepção exposta pela entrevistada E3.

O nicho de empreendedorismo em Fortaleza é bem escasso de lideranças femininas. Ver uma mulher fazer do seu negócio a sua fonte de renda e gerar renda para outras mulheres é muito importante (E3).

O código FI_1 também se relaciona em 0,49 com a PG_4, orientação para re-úso e remanufatura, e PG_4 se relaciona em 0,42 com a criação de valor no MNC. Essa coocorrência existe em virtude da orientação estratégica do Meu Brechó ter como missão "modificar a forma como as pessoas consomem moda por meio do re-úso, o que é foco dos brechós

e contraponto ao *fast fashion*". A principal prática gerencial para a criação de valor no MNC é pautada no reúso. Por outro lado, as peças de segunda mão possuem um preço abaixo das peças novas, e podem induzir o consumismo, conforme se observa nas falas das entrevistadas E1 e E3:

São roupas boas a preços mais acessíveis. Mas eu ficava muito incomodada porque percebia que eram sempre as mesmas pessoas que ficavam esperando a hora de sair o novo ciclo. E eu ficava preocupada se isso não gerava um estímulo ao consumismo. Eu ficava pensando se o brechó em si não estimulava isso (E1).

No Meu Brechó que por ser de segunda mão é R\$ 80, mas que nova seria R\$ 300. Isso representa uma economia muito grande, então pode existir esse impacto de a pessoa comprar muito. Mas aí também vai de o próprio brechó estimular a ideia de reflexão sobre a necessidade da compra. O Meu Brechó, por exemplo, não tem campanhas de descontos agressivos, sabe? De dar muitos cupons (E2).

Imagine uma mesma menina tendo um site que diariamente alimenta roupas com o estilo dela a preço mais barato. Pra mim isso é um gatilho de consumo (E3).

Por mais que a atuação do Meu Brechó adote um modelo circular e sustentável, ao estimular a utilização dos

recursos na peça de vestuário o máximo possível, identifica-se um efeito rebote, contrário à sua orientação estratégica. Existe uma tensão paradoxal envolvendo a necessidade de a empresa precisar que as pessoas consumam, mas a própria empresa desestimular o consumo de peças do vestuário, em prol do meio ambiente. Esse desequilíbrio entre as dimensões ambiental e econômica, pode gerar consequências econômicas e sociais negativas, ao longo da cadeia de suprimentos têxtil.

O projeto de reúso e remanufatura do Meu Brechó ocorre por meio da desaceleração do ciclo de vida do produto, onde a destinação de artigos de vestuário em bom estado de conservação é o mercado de produtos usados. Contudo, o brechó não atua apenas na desaceleração, mas sua atuação gera um novo circuito, dado que peças anteriormente compradas no brechó podem retornar como desapego da compradora. Essa orientação estratégica cria valor para a empresa, conforme é possível aferir a partir da fala da entrevistada E3:

A peça já foi produzida, vendida, revendida pra outra pessoa, aí passa pelo Meu Brechó e o Meu Brechó consegue vender pra mim, que eu talvez nunca teria acesso àquela peça se não fosse pelo Meu Brechó e se eu cansar daquela peça, eu consigo retornar pro Meu Brechó e ganhar dinheiro de novo com aquela peça. Então, o Meu Brechó pra mim gera valor ao mantém a peça circulando (E3).

Outra relação bastante citada é a influência da orientação estratégica, FI_1, na PG_8, relativa à comunicação efetiva com os atores do circuito explicitado anteriormente, com ênfase nas fornecedoras e consumidoras do Meu Brechó. Assim, ao construir uma comunidade engajada, por meio da utilização de técnicas de *inbound marketing*¹, uso de redes sociais digitais, como Instagram o WhatsApp, e a especificação de todas as etapas do processo no *site*, o Meu Brechó constrói um relacionamento e comunicação transparentes com as fornecedoras e consumidoras. A publicação dos relatórios sociais e ambientais no *website*, em que constam informações como a quantidade de renda extra que mulheres conseguiram obter ao destinar roupas para o brechó, a quantidade de água que deixou de ser consumida, e de CO₂ que deixou de ser emitida ao optar-se pelo vestuário de segunda mão, reforçam a preocupação da empresa com os aspectos ambientais e sociais, conforme demonstram as falas das entrevistadas E1 e E3.

Quando tem os relatórios de impacto (no *website*), a quantidade de pessoas beneficiadas com a venda, eu acho que esse impacto social é interessante. Ainda mais que tem gente que bota muita roupa pra vender, então deve juntar um montante maior (E1).

Eles tão sempre postando conteúdos no Instagram do Meu Brechó sobre conscientização, sobre minimalismo, sobre gerar uma renda extra com aquelas peças ao fazer com que elas não fiquem paradas e incentivando a compra de segunda mão e a moda circular (E3).

A criação do valor é reforçada não somente pela comunicação e pelo engajamento na comunidade, mas também por estar bastante arraigada nos valores da empresa. Também é interessante salientar que a comunicação não possui uma única direção, da empresa com as fornecedoras e consumidoras, mas também no sentido contrário, conforme demonstra a fala da entrevistada E3:

Eles levantam uma bandeira de *slow fashion* e tentam ao máximo ouvir as pessoas. Eu já conversei com a empresária sobre a questão de incentivo ao consumo. Então eles estão abertos a conversas, eu gosto muito de saber que existe esse canal de comunicação. Então além de ser uma empresa que tem essa pegada ambiental, eles têm essa questão social de ouvir o cliente e de se orgulhar de dizer que são uma empresa de segunda mão (E3).

As coocorrências entre o código FI_1 e os demais códigos se encaixam dentro dos limites superiores e inferiores do *boxplot* apresentando na figura 3,

¹ “Tipo de estratégia de *marketing* que se concentra em atrair o cliente com conteúdo original, em vez de enviar anúncios para um

grande grupo” (LEHNERT; GOUPIL; BRAND, 2021, p.3).

portanto, são coocorrências dentro do padrão da amostragem. Por exemplo, a correlação entre o código FI_1 e o código PG_9, comprometimento da gestão, possui coeficiente C de 0,13. O relacionamento entre os códigos indica que a orientação estratégica e a PG_9, segundo a empresária, baliza ações como a contratação de funcionários e a constituição de uma futura sociedade. O coeficiente C dos códigos FI_1 e PG_3, que diz respeito a um projeto pautado na reciclagem, é de 0,11, e dessa interação nasce a embalagem especial feita a partir de restos de tecido recuperados de uma fábrica têxtil, que além de evitar o desperdício de tecido, ainda gera renda para uma costureira, responsável pela transformação do tecido em embalagem.

O FI_1 também se relaciona com o FE_3 relacionada com o crescimento do setor de brechós. Segundo a empresária, é mais importante a união em prol da causa ambiental e social, como é possível observar na seguinte fala: “pela mesma forma que eu não consumo roupa nova de uma marca só, ninguém vai consumir brechó de uma marca só isso é muito chato, então é muito legal ver esse fortalecimento do setor como um todo também”. A competição maior é com o modelo de negócios *fast fashion*, e para isso o fortalecimento da marca e do mercado de brechó é essencial. FI_1 também é fortemente relacionada com PG_7, desenvolvimento de novas habilidades e senso de urgência nos atores envolvidos na cadeia de suprimentos para aumentar a circularidade. Isso tem

um efeito na criação de valor no MNC, conforme entrevista E2:

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

Outras práticas gerenciais relacionadas com a estratégia de expansão do mercado de roupa de brechó e orientação estratégica da empresa são: o modelo de negócio pautado em causas ambientais, trabalhado na PG_6 e na realização de parcerias com outras empresas, como é especificado na PG_7. O Meu Brechó defende que comprar uma roupa feita reduz a emissão de GEE e no uso de água, a atuação pró-ambiental associa sua marca com a sustentabilidade. As parcerias envolvem o ponto de coleta das consumidoras e, assim, há a atração de público para as lojas físicas que vendem produtos sustentáveis. Dessa maneira, há uma ajuda mútua por meio da associação do Meu Brechó com marcas que defendem EC e consumo colaborativo, e o incentivo de possíveis “vendas casadas”.

Com relação a PG_1, que envolve “eficiência energética, redução das emissões de GEE e da pegada ambiental”, o Meu Brechó deseja fortalecer sua atuação regional em capitais do Brasil com um modelo descentralizado. A empresária acredita que este modelo é melhor que o centralizado, pois fortalece a atuação regional e reduz os deslocamentos das peças até chegar ao Meu Brechó. Outra possibilidade de redução

da pegada de carbono, ainda em teste no Meu Brechó, é o envio de peças para um único local, que serviria como ponto de coleta. Assim, o frete pago pelas consumidoras poderia ser dividido e o envio se daria em quantidade, evitando traslados individuais. O FI_4, relativo ao tamanho da empresa também é determinante para permitir o trabalho em pequenos núcleos regionais e otimizar o processo em relação à pegada de carbono da organização. Contudo, existe a necessidade de uma alta demanda proveniente daquela região e a dificuldade logística para deixar no endereço requisitado. Uma das formas de contornar esse problema em estudo é estabelecer pontos de coleta em locais de fácil acesso para as consumidoras na região.

As capacidades industriais, FI_2 englobam não só as rotinas do negócio, mas também o *background* dos gestores, como a sua educação, seus traços pessoais e sua cultura. Observou-se que a experiência acadêmica da empresária no curso de engenharia civil da Universidade Federal do Ceará (UFC), seu ingresso na empresa júnior de consultoria na UFC e em uma consultoria de atuação nacional, permitiram ampliar o conhecimento sobre técnicas e modelos de gestão ágil e ganhar confiança para iniciar seu próprio negócio. Além disso, sua relação com a sustentabilidade e com a EC influenciam bastante no seu cotidiano, sendo isso exposto através do coeficiente C de 0,29 relativo à coocorrência dos códigos FI_2, capacidades industriais, e PG_9, comprometimento da gerência. Portanto, as experiências

profissionais da empresária anteriores à abertura do Meu Brechó alinhado com seus princípios de sustentabilidade e seu espírito empreendedor permitem que ela estabeleça os processos necessários e gerencie o negócio para criar valor no MNC, conforme é possível identificar na entrevista:

Se eu tivesse feito uma graduação diferente, eu não teria vivido as experiências da empresa Jr., que abriu portas para eu entrar na consultoria e então perceber que eu gosto realmente de gestão. Foi onde eu criei confiança para abrir meu próprio negócio. A engenharia desenvolveu em mim uma visão analítica sobre a estruturação de processos e de negócios e uma compreensão financeira. A sustentabilidade e circularidade são valores pessoais meus, então se eu não trabalhasse com moda, eu trabalharia com algo relacionado a isso. Então o Meu Brechó nasce da junção entre meus valores pessoais e as oportunidades que a graduação me proporcionou (EB).

Em relação aos mecanismos de aprendizado e treinamento, FI_3, não há coeficientes de coocorrência tão altos entre os demais códigos, sendo o maior deles, 0,14, entre o FI_3 e PG_7, desenvolvimento de novas habilidades e senso de urgência nos atores envolvidos na cadeia de suprimentos para aumentar a circularidade. Essa interação

ocorre entre a empresária e os funcionários do Meu Brechó, em que a empresária ensina técnicas e ferramentas de gestão aos funcionários. O conhecimento dessas técnicas e ferramentas de gestão foi adquirido ao longo das experiências da empresária em consultorias, sendo possível verificar uma pequena associação entre o FI_3 e o FI_2, de 0,09.

Em relação ao tamanho e tempo de atuação da empresa, FI_4, existe um coocorrência mais alta. Essa coocorrência, de valor 0,20, se dá com a PG_1, relativa às práticas que visam a redução das emissões de GEE e pegada ambiental da empresa. A empresária acredita que uma forma de reduzir pegadas de carbono é a atuação do Meu Brechó em forma de pequenos núcleos, em algumas cidades com um mercado mais voltado para o consumo de segunda mão, recolhendo o desapego de fornecedoras daquela região e os disponibilizando para as consumidoras daquele espaço geográfico.

Efeito dos fatores externos nas práticas gerenciais

O código FE_1, relativo aos aspectos culturais e locais de Fortaleza apresentou valores de coocorrência menores ou igual a 0,10. A entrevistada explica que ainda há bastante preconceito e falta de costume de comprar não só em brechó, mas no mercado de segunda mão como um todo. Comparativamente, na percepção da empresária, em outros países isso é mais difundido,

como nos Estados Unidos e em Portugal. No Brasil, a região Sul, segundo ela, também tem menor resistência aos brechós, por isso, os primeiros testes de brechó no modelo descentralizado serão nas cidades de Porto Alegre e Santa Maria, ambas no Rio Grande do Sul. Isso pode explicar o valor de coocorrência de 0,10 do código FE_1 com o código FE_3, relativo à competição de mercado. Exatamente devido a essa resistência, é importante gerar engajamento entre as fornecedoras e consumidoras de brechó e atingir um público que nunca comprou em brechós. A criação desse engajamento cria um valor que aumenta o nicho de pessoas “desapegando e consumindo” em brechós, segundo a percepção da entrevistada E3:

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

O código PG_8 trata a respeito da formação da comunidade em torno do brechó e que discute temas associados não somente à moda, mas à sustentabilidade em geral com a maioria de participantes de Fortaleza. Expandir essa comunidade é importante para o próprio mercado, como no caso de Fortaleza.

Esse efeito de retroalimentação do valor gerado pela empresa e percebido por quem desapega ou compra faz com outras pessoas entrem em contato com o Meu Brechó. Como consequência, o mercado tende a aumentar e as pessoas podem optar por produtos de segunda mão.

O FE_3, competição e crescimento da indústria, mostra que o Meu Brechó não compete apenas com *fast fashion* e outros brechós, mas também com doações, segundo a empresária. No tange à concorrência entre o *fast fashion* e o brechó, o fato de a roupa ser nova e o preço acessível implica na preferência do vestuário em "primeira mão". Enquanto na concorrência entre brechós, o Meu Brechó foca em diferenciar-se por meio de processos fáceis e transparentes para desapego e compra, e o engajamento na comunidade em torno do brechó. Apesar do coeficiente de coocorrência ser baixo, de 0,04, há uma associação entre o FE_3 e o FI_1, orientação estratégica focada em economia circular, em sustentabilidade e em fornecedoras e clientes.

No que tange ao crescimento do mercado, há confirmações do modelo de negócio brechó tanto internacionalmente quanto no Brasil, por exemplo, a Thread Up, um brechó norte-americano entrou em 2019 na bolsa de valores de NASDAQ, e o grupo AREZZO, que comprou um dos maiores brechós on-

line do Brasil, o TROC. Em Fortaleza, segundo a empresária do Meu Brechó, o mercado ainda é formado por pequenos brechós, que precisam se fortalecer para fazer frente ao modelo de *fast fashion* e ampliar a cultura de aceitação à roupa de segunda mão.

Principais fatores e práticas para a criação de valor no MNC

A partir da tabela 2 foi realizado um *boxplot* para verificar a presença de *outliers*. A identificação de *outliers* possibilitou a detecção de um fenômeno alternativo ou fora do padrão da amostra (BECKMAN; COOK, 1983). Antes de gerar o *boxplot*, foi necessário ordenar os dados em ordem crescente. Por isso, dos 91 valores da tabela 2 excluindo-se os da diagonal, há 49 códigos que representam alguma coocorrência. Esses 49 valores foram postos em ordem crescente, e foi possível realizar uma análise de frequência, cujos resultados estão expostos na tabela 3 e na figura 3.

A tabela 3 apresenta o valor 0,08 como mediana e a figura 3 do *boxplot* é possível observar o limite inferior, o limite superior e os quartis, além de identificar a presença de valores fora desses agrupamentos. No caso da amostragem deste estudo, os valores a partir da frequência acumulada 43 estão agrupados como *outliers*.

Valor do Coef.	Freq.	Freq. Acum.	Valor do coef.	Freq.	Freq. Acum.	Valor do coef.	Freq.	Freq. Acum.
0,01	1	1	0,09	5	30	0,27	1	43
0,02	1	2	0,10	3	33	0,29	2	45
0,03	3	5	0,11	1	34	0,37	1	46
0,04	2	7	0,13	2	36	0,42	1	47
0,05	4	11	0,14	2	38	0,49	1	48
0,06	4	15	0,17	1	39	0,57	1	49
0,07	7	22	0,20	2	41	Faltante	0	-
0,08	3	25	0,22	1	42	Total	49	-

Tabela 3. Frequência de códigos remanescentes.

Nota: Valor do coef. = valor do coeficiente; freq. = frequência; freq. Acum. = frequência acumulada

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas.

Discussão

O artigo traz interessantes implicações teóricas que podem ser sintetizados na figura 4, tomando como ponto de partida os elementos propostos no *framework* de Ünal *et al.* (2019). O estudo confirma o MNC como um sistema holístico de coevolução das práticas gerenciais para coletivamente criar, entregar e capturar valor por meio de soluções sustentáveis. O estudo de caso expõe uma abordagem sistemática da interdependência da orientação estratégica com a orientação para reúso e remanufatura e a comunicação com os *stakeholders*, em especial as fornecedoras e consumidoras; os quais são determinantes na criação de valor no MNC e realimentam a orientação estratégica. Ao manter o valor do produto ao longo da cadeia, a empresa desacelera o envio de peças de roupas em bom estado de conservação para aterros sanitários, e promove um fluxo reverso. Uma orientação estratégica pautada na circularidade é fundamental para o desenvolvimento de soluções circulares e para a criação de uma cadeia de suprimento

capaz de garantir o fluxo reverso de produtos (GEISSDOERFER *et al.*, 2018).

A relação das capacidades industriais com o comprometimento da gerência gera valor no MNC. A associação do Meu Brechó as marcas que defendem a sustentabilidade geram valor às fornecedoras e consumidoras, dado que isso permite maiores facilidades na entrega ou compra do desapego, fundamentando a afirmação de Bettie e Smith (2013) a respeito da geração de valor ser proveniente de arranjos informais e alianças formais. Ferasso *et al.* (2020) promovem uma revisão bibliométrica de 253 artigos científicos sobre economia circular e modelos de negócios. Os autores apontam como uma das agendas de pesquisa, a identificação de práticas e atividades gerenciais que contribuam para a transição do modelo linear para o circular, e reduzam os riscos associados a essa transição. A pesquisa no Meu Brechó indica que a orientação estratégica focada em EC, sustentabilidade e nas expectativas das fornecedoras e clientes possuem influência na criação de valor no MNC. Os resultados alcança-

dos também identificam que a orientação estratégica da empresa, principalmente a sua missão, deve ser efetivamente comunicada aos *stakeholders* para que o valor do MNC seja criado. Tipicamente, modelos de negócios focados no

reúso atuam na desaceleração do circuito, e mantém ao máximo o valor do produto (LÜDEKE-FREUND; GOLD; BOCKEN, 2018), semelhante ao identificado no estudo de caso. Assim, captura-se o máximo de valor possível em um mesmo item.

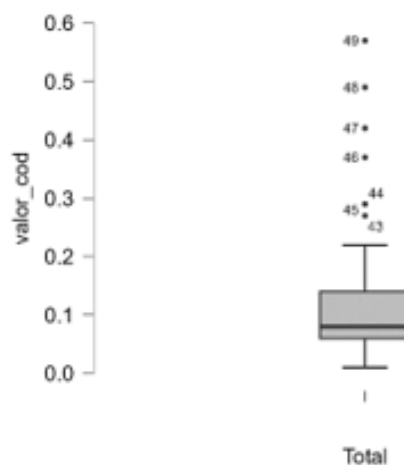


Figura 3. Boxplot de frequência de valores de códigos.

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas.

Devido o preço das peças de segunda mão ser consideravelmente menor que o preço das peças de primeira mão, há um aumento no consumo. Esse aumento é um efeito rebote típico de estratégias e práticas gerenciais de economia circular, conforme identificado por Castro *et al.*, (2017), em uma revisão sistemática sobre as definições e os mecanismos do efeito rebote na EC e sugeriu uma agenda de pesquisa. Portanto, o preço ser mais acessível das peças de vestuário e a facilidade em desaparecer e adquirir a peça, faz com que as fornecedoras e clientes não sejam motivadas

por questões de sustentabilidade ou de fomento à EC, mas pela relação custo-benefício. O estudo de Machado *et al.* (2019) infere que os consumidores de moda de segunda mão não são conscientes de seu papel na cadeia, apesar de contribuírem para a desaceleração do circuito.

Ainda que o papel positivo da fornecedora e consumidora de brechós seja exposto neste estudo, a atuação delas também pode contribuir com a entrada de mais peças no circuito, ou seja, o brechó e as fornecedoras e consumidoras podem fomentar o consumismo,

criando um mercado *fast fashion* de segunda mão. Isso modificaria o papel do brechó como um promotor da desaceleração do circuito para um promotor da quantidade de peças na cadeia. Conforme indicado em D'Adamo *et al.* (2022), o brechó deve atuar de modo a complementar o mercado tradicional

de vestuário, e sua atuação deve ser incentivada por outros atores da cadeia de suprimentos, como as fábricas, os varejistas e as autoridades políticas. Portanto, a relação entre o *fast fashion* e o brechó deve ser de simbiose ao invés de competição (BARTL; IPSMILLER, 2023).

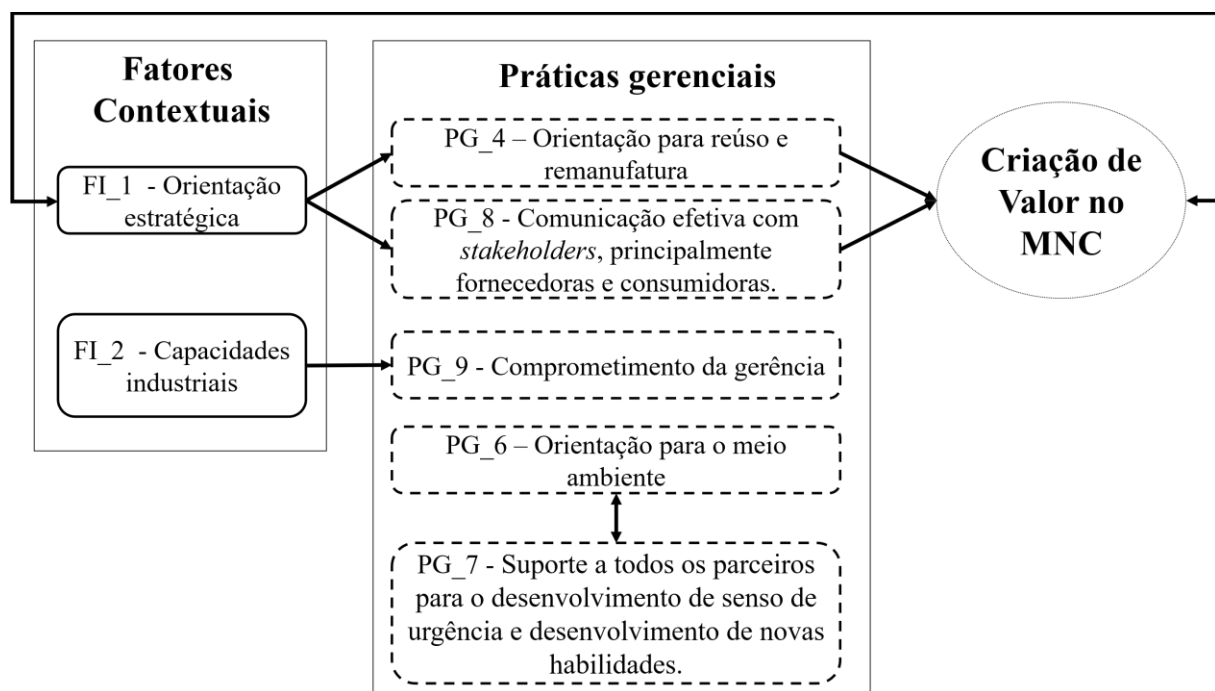


Figura 4. Principais fatores contextuais e práticas gerenciais para a criação de valor.
Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizada

Ao investigar como a indústria de moda sueca tem implementado os princípios de economia circular, Brydges (2021) acrescenta que, na realidade, é importante uma mudança mental na forma como as pessoas lidam com a moda. Não adianta, por exemplo, aplicar técnicas de produção de vestuário mais circulares, como a utilização de material têxtil reciclado na fabricação

de novas peças, se as pessoas continuam consumindo segundo uma mentalidade de *fast fashion*. Contudo, esse incentivo não deve ser somente do ponto de vista cultural, mas a partir do desenvolvimento de políticas públicas que promovam a preocupação e conscientização quanto à responsabilidade social e responsabilidade ambiental da sociedade (D'ADAMO *et al.*, 2022).

Para evitar o consumismo, que é um efeito rebote da EC, o estudo de caso evita a distribuição de cupons de desconto ou a oferta de descontos progressivos de acordo com a quantidade de peças compradas, o que está em linha com as estratégias de mitigação do efeito rebote da economia circular identificadas por Castro *et al.* (2017). Evidenciar e discutir os efeitos negativos da EC é importante, pois poucos estudos focam nos impactos sociais da EC ocasional, o que proporciona um entendimento viesado sobre o tema, conforme Kirchherr (2021) aponta ao propor a inserção da justiça dentro do conceito de EC.

Conclusão

Este estudo explorou como fatores contextuais influenciam as práticas gerenciais a fim de gerar valor circular no MNC, e como esse valor é percebido entre os fornecedores e clientes. Como principal contribuição teórica, o estudo aponta que a empresa deve adotar uma orientação estratégica voltada para EC alinhada com práticas de reúso e desenvolver uma comunicação adequada com os stakeholders. Do ponto de vista gerencial, as capacidades industriais, principalmente as experiências profissionais antecedentes do empreendedor e seus valores, são importantes para estimular o comprometimento gerencial. A orientação para o meio ambiente e o suporte ao desenvolvimento de um senso de urgência e de novas habilidades de

todos os atores da cadeia são importantes pilares para o funcionamento da empresa pautada em EC.

Salienta-se o paradigma do modelo de negócio de brechós. A necessidade de atuar em escala para maximizar os lucros e crescimento do negócio, ao passo que tenta não incentivar o aumento do consumo. Nesse processo, a consciência da consumidora e o brechó em evitar a oferta de descontos progressivos são essenciais para conter o efeito rebote. Contudo, é preciso aprofundar a pesquisa sobre os efeitos rebotes da EC. A mudança de paradigma de produção e consumo é necessária, entretanto, é importante identificar e gerenciar os possíveis impactos negativos que a EC pode ocasionar. Como implicações práticas, este estudo contribui ao especificar que tipos de fatores contextuais e que tipos de práticas gerenciais podem implicar na criação de valor no MNC. Os resultados da pesquisa podem servir como base para planejamentos estratégicos e a remodelagem de práticas gerenciais de empresas consolidadas, ou como ponto de partida para modelos de negócio que ainda não iniciaram sua operação.

Ressalta-se a limitação quanto ao fato de o estudo qualitativo ser realizado no contexto de uma única empresa com foco na atuação regional, e não está claro até que ponto as percepções e ações de outros modelos de negócios sofre os efeitos de fatores contextuais, práticas gerenciais e criação de valor no MNC foram completamente mapeados. Futuras pesquisas podem

refinar e consolidar o *framework* adotado na pesquisa, envolvendo amostras maiores, ser realizado em outros contextos geográficos para identificar como a criação de valor na EC muda em diferentes ambientes institucionais.

Referências

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

AGÊNCIA SEBRA DE NOTÍCIAS. **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**. 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/#:~:text=Em%20mais%20um%20Dia%20Nacio->nal,5%20milh%C3%B5es%20de%20pequenos%20neg%C3%B3cios. Acesso em: 31 maio 2023.

ARRIGO, E. Collaborative consumption in the fashion industry: a systematic literature review and conceptual *framework*. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 325, n. 1, p. 1-32, nov. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129261>.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO (Brasil). **Quem pode ser cliente**. 2022. Disponível em: shorturl.at/flzP9. Acesso em: 25 nov. 2022.

BARTL, A; IPSMILLER, W. Fast fashion and the Circular Economy: symbiosis or antibiosis? **Waste Management & Research: The Journal for a Sustainable Circular Economy**, [S.L.], v. 41, n. 3, p. 497-498, 2 fev. 2023. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0734242x221149639>.

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

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

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

BOCKEN, N. M. P.; PAUW, I. de; BAKKER, C.; GRINTEN, B. van Der. Product design and business model strategies for a circular economy. **Journal Of**

Industrial and Production Engineering, [S.L.], v. 33, n. 5, p. 308-320, 26 abr. 2016. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>.

BRYDGES, T. Closing the loop on take, make, waste: investigating circular economy practices in the Swedish fashion industry. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 293, p. 1-8, abr. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126245>.

CASTRO, C. G.; TREVISAN, A. H.; PIGOSSO, D. C.A.; MASCARENHAS, J. The rebound effect of circular economy: definitions, mechanisms and a research agenda. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 345, p. 1-13, abr. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131136>.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research Design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 5. ed. Los Angeles: Sage, 2018. 388 p.

CROUCH, M.; MCKENZIE, H. The logic of small samples in interview-based qualitative research. **Social Science Information**, [S.L.], v. 45, n. 4, p. 483-499, dez. 2006. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0539018406069584>.

D'ADAMO, I.; LUPI, G.; MORONE, P.; SETTEMBRE-BLUNDO, D. Towards the circular economy in the fashion industry: the second-hand market as a

best practice of sustainable responsibility for businesses and consumers. **Environmental Science and Pollution Research**, [S.L.], v. 29, n. 31, p. 46620-46633, 16 fev. 2022. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11356-022-19255-2>.

DEY, P. K.; MALESIOS, C.; DE, D.; BUDHWAR, P.; CHOWDHURY, S.; CHEFFI, W. Circular economy to enhance sustainability of small and medium-sized enterprises. **Business Strategy and The Environment**, [S.L.], v. 29, n. 6, p. 2145-2169, 24 mar. 2020. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.2492>

FERASSO, M.; BELIAEVA, T.; KRAUS, S.; CLAUSS, T.; RIBEIRO-SORIANO, . Circular economy business models: the state of research and avenues ahead. **Business Strategy and The Environment**, [S.L.], v. 29, n. 8, p. 3006-3024, 21 jun. 2020. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.2554>.

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

GEISSDOERFER, M.; MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. de; EVANS, S. Business models and supply chains for the circular economy. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 190, p. 712-721, jul. 2018. Elsevier BV.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.159>.

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

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

KIRCHHERR, J. Towards circular justice: a proposition. **Resources, Conservation and Recycling**, [S.L.], v. 173, p. 1-2, out. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105712>.

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

KOSZEWSKA, M. Circular Economy — Challenges for the Textile and Clothing Industry. **Autex Research Journal**, [S.L.], v. 18, n. 4, p. 337-347, 1 Dez. 2018.

Walter de Gruyter GmbH. <http://dx.doi.org/10.1515/aut-2018-0023>.

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

LEHNERT, K.; GOUPIL, S.; BRAND, P. Content and the customer: inbound ad strategies gain traction. **Journal Of Business Strategy**, [S.L.], v. 42, n. 1, p. 3-12, 6 maio 2020. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jbs-12-2019-0243>.

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

LÜDEKE-FREUND, F.; GOLD, S.; BOCKEN, N. M. P. A Review and Typology of Circular Economy Business Model Patterns. **Journal Of Industrial Ecology**, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 36-61, 25 abr. 2018. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/jiec.12763>.

MACHADO, M. A. D.; ALMEIDA, S. O. de; BOLLICK, L. C.; BRAGAGNOLO, G. Second-hand fashion market: consumer role in circular economy. **Journal Of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, [S.L.], v. 23, n. 3, p. 382-395, 8 Jul. 2019.

Emerald.

<http://dx.doi.org/10.1108/jfmm-07-2018-0099>.

MANGLA, S. K.; LUTHRA, S.; MISHRA, N.; SINGH, A.; RANA, N. P.; DORA, M.; DWIVEDI, Y. Barriers to effective circular supply chain management in a developing country context. **Production Planning & Control**, [S.L.], v. 29, n. 6, p. 551-569, 26 abr. 2018.

MEU BRECHÓ. **Instagram**. 2022a. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CIJAWJdMqIA/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

MEU BRECHÓ. **Impacto Socio Ambiental**. 2022b. Disponível em: <https://meubrecho.com.br/impacto-socioambiental/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

MEU BRECHÓ. **Meu Brechó Transparente**. 2022c. Disponível em: <https://susclo.com.br/susclo-transparente/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

MEU BRECHÓ. **Sobre nós**. 2022d. Disponível em: <https://meubrecho.com.br/sobre-nos/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

MURRAY, A.; SKENE, K.; HAYNES, K. The Circular Economy: an interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. **Journal Of Business Ethics**, [S.L.], v. 140, n. 3, p. 369-380, 22 maio 2015. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>.

RIZOS, V.; BEHRENS, A.; GAAST, W. van der; HOFMAN, E.; IOANNOU, A.;

KAFYEKE, T.; FLAMOS, A.; RINALDI, R.; PAPADELIS, S.; HIRSCHNITZ-GARBERS, M.; TOPI, C. Implementation of Circular Economy Business Models by Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): barriers and enablers. **Sustainability**, [S.L.], v. 8, n. 11, p. 1212, 23 nov. 2016. MDPIAG. <http://dx.doi.org/10.3390/su8111212>.

SAHA, K.; DEY, P. K.; PAPAGIANNAKI, E. Implementing circular economy in the textile and clothing industry. **Business Strategy and The Environment**, [S.L.], v. 30, n. 4, p. 1497-1530, 13 jan. 2021. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.2670>.

SEHNEM, S.; PEREIRA, S. C. F. Rumo à Economia Circular: sinergia existente entre as definições conceituais correlatas e apropriação para a literatura brasileira. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.L.], v. 18, n. 1, p. 35-62, 1 jan. 2019. IBEPES (Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais). <http://dx.doi.org/10.21529/re-cadm.2019002>.

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

THORISDOTTIR, T. S.; JOHANNSDOTTIR, L. Sustainability within fashion business models: A systematic literature review. **Sustainability**, v. 11, n. 8, p. 2233, 2019.

TROIANI, L.; SEHNEM, S.; CARVALHO, L. Moda sustentável: uma análise sob a perspectiva do ensino de boas práticas de sustentabilidade e economia circular. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 62-76, jan. 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200214>

THREAD UP. **2020 resale report**. 2020. Disponível em: <https://www.thredup.com/resale/static/thredup-resale-Report2020-42b42834f03ef2296d83a44f85a3e2b3.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2021.

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

ZAMAN, M.; PARK, H.; KIM, Y.-K.; PARK, Soo-H. Consumer orientations of second-hand clothing shoppers. **Journal Of Global Fashion Marketing**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 163-176, fev. 2019. <http://dx.doi.org/10.1080/20932685.2019.1576060>.

Ao editor e aos revisores anônimos por suas significativas contribuições para a melhoria do artigo. Ao CNPq (#[409549/2022-3](#)) pelo financiamento ao projeto de pesquisa.

Luís Matheus Tavares Silva (luismatheusts@gmail.com) trabalhou no planejamento do artigo, na construção do referencial teórico, no delineamento metodológico, na análise dos resultados e na escrita da discussão e conclusão.

Domenico Ceglia (ceglia@gmail.com) trabalhou na construção do referencial teórico e no delineamento metodológico.

Mônica Cavalcanti Sá de Abreu (mabreu@ufc.br) trabalhou na supervisão deste artigo, na escrita da discussão e na revisão do material completo.

Data de Submissão: 23/03/2022 Data de Aprovação: 16/11/2023.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR