

Empreendimento socioambiental no setor têxtil: sistematização da experiência de criação de um negócio social no Brasil

Jonas Rosenberg Lessa
Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo geral sistematizar a experiência obtida no processo de criação e desenvolvimento da Retalhar. Foram objetivos específicos: (i) discutir o papel dos desenvolvedores de negócios sociais no processo sistematizado; (ii) relatar os obstáculos e oportunidades identificados; e (iii) apresentar os mecanismos empregados e suas contribuições para a consolidação da Retalhar. Para isso, o estudo contemplou um levantamento bibliográfico sobre a temática dos negócios sociais e especificamente sobre a problemática da gestão de resíduos têxteis à qual a Retalhar se propõe a solucionar. A sistematização da experiência permitiu ordenar e reconstruir a lógica do processo vivido na criação da Retalhar, além de conduzir à reflexão sobre a construção dos conhecimentos oriundos de uma prática concreta. Concluiu-se que o empreendedorismo social pode ser visto como uma poderosa ferramenta de transformação da sociedade ao redirecionar as relações entre sociedade e meio ambiente por meio do mercado, ressaltando-se a importância e potencial de influência dos desenvolvedores de negócios sociais neste desafio.

Palavras-chave:

Negócio social; resíduos sólidos; reciclagem e reúso têxtil; empreendedorismo

1. Introdução

Data de 1992 o surgimento de bases voltadas para o controle das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) em todo o planeta, a partir da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, como medida de combate ao aquecimento global (BRASIL, 1998). Passadas mais de duas décadas, observa-se a intensificação deste fenômeno, acarretando a urgência de ações voltadas para a minimização dos impactos ambientais negativos em todas as esferas. Ocorre que, em contraponto a esta urgência, há a disseminação do consumo de massa, corroborado pelo aumento do poder de compra da população. Isso acelera os níveis de produção

e consumo nos mais diversos segmentos de mercado e setores da sociedade, o que tem como consequência a geração de diversos tipos de resíduos sólidos em escalas cada vez maiores – tanto relacionados ao desperdício dos processos produtivos, quanto à destinação pós-uso.

Neste contexto, são necessárias mudanças culturais que demandam um novo comportamento - tanto de produtores, quanto de consumidores. Tais mudanças envolvem desde o desenvolvimento de produtos menos impactantes ao meio ambiente até o ato de repensar a necessidade de aquisição de novos bens. Embora seja um problema de âmbito global, as soluções passam por abordagens práticas e legais na esfera local.

No Brasil, uma importante regulação para o combate às práticas ambientalmente inadequadas é a Política Nacional de Resíduos Sólidos, lei 12.305, instituída em agosto de 2010 (BRASIL, 2010) e que dá diretrizes ao gerenciamento de resíduos sólidos, buscando prevenir e minimizar os efeitos indesejados da disposição inadequada de materiais. Na prática, contudo, não se observa o cumprimento de importantes prazos ali estabelecidos.

Em relação a consumo em massa e geração de resíduos, o setor têxtil é um dos mais críticos, envolvendo cadeias de produção globais num modelo que busca a maximização rentabilidade financeira a qualquer custo, na maioria dos casos trazendo impactos ao meio ambiente e à sociedade. Grandes marcas globais se aproveitam de legislações pouco rígidas para alocar parte da produção em países em desenvolvimento, onde encontram mão de obra barata e um cenário livre de obstáculos à exploração desenfreada dos recursos naturais.

No Brasil, todavia, há um diferencial competitivo referente à presença de todo o parque produtivo em território nacional. Assim, não são necessários grandes investimentos em importação de materiais e o setor se desenvolve de maneira significativa: somente entre as confecções, são produzidas anualmente 9,8 bilhões de peças de vestuário (CNI, 2012), consumindo mais de 1,4 milhões toneladas de diversas matérias-primas (GUIMARÃES; MARTINS, 2010).

Frente aos desafios para o Estado combater as externalidades socioambientais negativas geradas pelo modo de produção vigente, observa-se, principalmente nos países emergentes, um movimento crescente de iniciativas privadas voltadas para a geração de impacto socioambiental positivo e que se utilizam dos mecanismos de mercado para maximizar este propósito: são os chamados negócios sociais. Tais empreendimentos “têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo de forma sustentável” (GUIA 2.5, 2015).

Neste contexto surgiu a Retalhar, um negócio de impacto socioambiental que promove a reutilização e reciclagem de uniformes profissionais em fase de descarte. Ela atua por meio

da articulação entre grandes empresas geradoras deste tipo de resíduo e pequenos grupos de costura estruturados nos moldes da economia solidária, aqui denominados genericamente como Empreendimentos da Economia Solidária (EES)¹. Ciente de que a prática comum entre as empresas é o envio de uniformes para aterros industriais e grandes usinas de incineração, a Retalhar atua como facilitadora, tanto para as empresas com a destinação ambientalmente adequada de seus resíduos têxteis, quanto no empoderamento e na geração de trabalho para a população de baixa renda e em situação de vulnerabilidade. Assim o presente trabalho teve como objetivo geral sistematizar a experiência obtida no processo de criação e desenvolvimento da Retalhar. Foram objetivos específicos: (i) discutir o papel dos desenvolvedores de negócios sociais no processo sistematizado; (ii) relatar os obstáculos e oportunidades identificados; e (iii) apresentar os mecanismos empregados e suas contribuições para a consolidação da Retalhar.

Tratando-se de um campo em franco crescimento como os negócios sociais, a caracterização de iniciativas apresenta uma série de desafios, que englobam a sistematização das oportunidades e dos obstáculos para criação e desenvolvimento do empreendimento. A vivência dos atores envolvidos neste universo constitui poderosa contribuição prática para prover as informações que caracterizarão os primeiros estágios do setor dos negócios de impacto no Brasil (AGUIAR; NAIGEBORIN, 2013).

Neste contexto, o relato e a sistematização do processo de criação da Retalhar se mostraram relevantes em função das diretrizes e oportunidades trazidas pela Política Nacional de Resíduos Sólidos para a gestão ambiental, bem como para aqueles envolvidos com a temática do empreendedorismo no país. A sistematização da experiência permitiu **ordenar e reconstruir** a lógica do processo vivido na criação da Retalhar, além de conduzir à reflexão sobre a construção dos conhecimentos oriundos de uma prática concreta. Assim, este estudo contribuiu com o registro das “intenções, apostas, desenvolvimentos e resultados”, que poderão servir de base para práticas semelhantes relacionadas à criação e ao desenvolvimento do empreendedorismo socioambiental.

2. Procedimentos metodológicos

A metodologia empregada neste estudo baseou-se na obra de Holiday (2006) “Para sistematizar experiências”, publicada pelo Ministério do Meio Ambiente do Brasil (MMA).

¹ Empreendimentos econômicos solidários são organizações com as seguintes características: i) coletivas; ii) seus participantes são trabalhadores dos meios urbano e/ou rural que exercem coletivamente a gestão das atividades, assim como a alocação dos resultados; iii) são organizações permanentes, incluindo os empreendimentos que estão em funcionamento e as que estão em implantação, com o grupo de participantes constituído e as atividades econômicas definidas; iv) podem ter ou não registro legal, prevalecendo a existência real; v) realizam atividades econômicas que podem ser de produção e bens, prestação de serviços, de crédito (finanças solidárias), de comercialização e de consumo solidário (FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2015).

Embora o autor tenha elaborado este documento para o campo da educação popular, o próprio MMA publicou o material como parte do “Projeto de Apoio ao Monitoramento e Análise do Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil”, o que indica a viabilidade de aplicação prática para outras experiências de cunho socioambiental. A sistematização de experiências tem como resultado a produção de um novo conhecimento ao objetivar o vivido e colocar em ordem “conhecimentos desordenados e percepções dispersas que surgiram no transcorrer da experiência”, tornando explícitas as “intuições, intenções e vivências acumuladas ao longo do processo” e se constituindo como um intermediário entre teoria e descrição (HOLIDAY, 2006, p.25). Todavia, foi necessário ir além para obter resultados a partir da interpretação dos processos, de forma a evitar que se restringisse ao âmbito descritivo, passando a servir de base para teorização e generalização.

Para Holiday (2006), um aspecto chave para a sistematização de experiências é a concepção metodológica dialética, pautada em conceber a realidade, conhecê-la e então atuar para transformá-la. Assim, ao se refletir sobre a ação, novos conhecimentos são elaborados. Nesta abordagem é possível relacionar “processos imediatos com seus contextos” e confrontar “o fazer prático com os pressupostos teóricos que o inspiram”, contribuindo para a “recriação e reconceitualização mediante a qual as concepções teóricas vigentes são redefinidas a partir da prática”. Como forma de orientar a sistematização de experiências, Holiday (2006) desenvolveu um instrumento com pautas indicativas, passíveis de adaptações às condições de cada experiência. O **objetivo** da sistematização da experiência da Retalhar foi o de levantar informações em relação aos desafios e oportunidades existentes no ecossistema de negócios socioambientais do Brasil. Como forma de alcançar este objetivo, optou-se por delimitar o objeto de sistematização às oportunidades, dilemas e dificuldades encontrados pela Retalhar desde sua origem, no início de 2012, até o final de 2015, tendo em vista a conciliação de interesses sociais, econômicos e ambientais rumo a um modelo de negócios autossustentável². Configura-se em uma “proposta em cinco tempos que todo processo de sistematização deveria ter”, conforme o **quadro 1**.

² Embora a análise do processo recaia somente sobre o período que vai do início das atividades, em meados de 2012, até o encerramento do ano de 2015, os resultados alcançados pela empresa e aqui apresentados foram atualizados até o final de 2017, de forma a complementar as evidências sobre a relevância do trabalho realizado pela Retalhar.

TEMPO	COMPONENTES
1. Ponto de partida	Ter participado ativamente da experiência
	Ter o registro das experiências
2. As perguntas iniciais	Para que queremos? (Definição do objetivo)
	Que experiência(s) queremos sistematizar? (Delimitação do objeto a ser sistematizado)
	Que aspectos centrais dessa experiência nos interessa sistematizar? (Definição do(s) eixo(s) de sistematização)
3. Recuperação do processo vivido	Reconstrução da história
	Ordenamento e classificação da informação
4. A reflexão de fundo: Por que aconteceu o que aconteceu?	Análise, síntese e interpretação crítica do processo
5. Os pontos de chegada	Formulação de conclusões

Quadro 1: Proposta metodológica para sistematização de experiências em cinco tempos
Fonte: Adaptado de Holiday (2006)

Assim, o “eixo de sistematização” foi definido como as decisões tomadas pelos empreendedores da Retalhar em relação aos aspectos organizacionais, suas causas e consequências para os resultados sociais, econômicos e ambientais das atividades. Dentro da proposta metodológica de Holiday (2006), a reconstrução da história foi feita com ênfase nos aspectos descritivos e dividida em duas etapas.

i. **Reconstrução da história** consistiu em apresentar uma visão global sobre os procedimentos que se sucederam no processo estudado. Enquanto empreendedor diretamente envolvido na construção da Retalhar, o autor deste artigo participou ativamente da experiência. Todavia, os estudos preliminares que culminaram na criação da empresa foram realizadas por Lucas Corvacho, cofundador da empresa. Assim, nesta etapa foi feito um resgate cronológico dos fatos a partir de consulta à agenda compartilhada pelos empreendedores da Retalhar, registros históricos de e-mails, anotações diárias e documentos cedidos pelas empresas Lutha Uniformes e Retalhar, além de entrevista com o cofundador Lucas Corvacho. A história foi apresentada num formato narrativo e descritivo, enfatizando fatos significativos ao objetivo do estudo;

ii. **Ordenamento e classificação da informação** teve como resultado a localização dos diferentes elementos do processo narrado, extraindo informações e articulando-as em torno dos aspectos básicos que contribuem para alcançar o objetivo da pesquisa. Neste estudo, as informações extraídas da reconstrução do processo foram classificadas entre os seguintes aspectos: formação da equipe; aspectos burocráticos; e parcerias.

Considerando que qualquer intencionalidade parte de pressupostos teóricos, Holiday (2006, p.84) sugere que se defina um “contexto teórico” que “deve ser explicitado para

confrontá-lo, enriquecê-lo e transformá-lo graças às contribuições da sistematização e de outros processos teóricos”. Assim, considerando os objetivos do presente trabalho, foi realizada uma revisão de literatura a fim de enriquecer a análise do contexto em que emergiu a Retalhar. Para a análise do contexto histórico e social de surgimento da Retalhar, foi importante observar os marcos regulatórios que incidem sobre a geração e gerenciamento de resíduos sólidos e as suas implicações para a criação e consolidação do modelo de negócios desenvolvido pela empresa.

O passo seguinte foi de análise, síntese e interpretação crítica do processo, buscando identificar as tensões e contradições vividas frente ao objetivo de conciliação de interesses econômicos, sociais e ambientais para um modelo de negócios autossustentável. Procurou-se identificar: (i) os resultados alcançados em cada um dos aspectos a serem conciliados; e (ii) os fatores que se constituíram como desafios ou oportunidades no processo.

Por fim, a formulação de conclusões buscou dar clareza à interpretação crítica direcionando-a para responder ao objetivo proposto no estudo. Desta maneira, foram obtidas tanto conclusões teóricas, articulando a interpretação crítica com a teoria preexistente e identificando conclusões passíveis de generalização, quanto conclusões práticas, que possuem utilidade na melhoria de futuras práticas, tanto para a Retalhar quanto para iniciativas semelhantes. Ressalta-se ainda que Lucas Corvacho, também fundador da Retalhar, validou todas as informações aqui apresentadas.

3. Revisão bibliográfica

Numa tentativa de dar luz às situações singulares que compõem este movimento transformador, Holiday (2006) descreve a importância de não somente compreender nossas ações como também reconhecer e explicitar “nossos sentidos pessoais”, e confrontá-los com os sentidos comuns da sociedade em que vivemos, determinando assim duas possibilidades enfrentadas permanentemente pela subjetividade do ser humano: (i) “alienar-se” passivamente na corrente dominante, contribuindo para manter a situação estabelecida, a reprodução do passado; ou (ii) afirmar-se criativamente ante o momento histórico que se vive, fundamentando convicções, interpretações e sentidos próprios; armando-se com a imaginação para a criação do novo (HOLIDAY, 2006, p.56).

Diante desta perspectiva, uma proposta criativa e muito inspiradora para parte da geração de jovens que ingressa no mercado de trabalho atualmente é a do professor de economia Muhammad Yunus (2008). No livro “O banqueiro dos pobres”, o bengalês comenta os prós e contras da economia de mercado: aponta ter percebido que a capacidade do sistema em liberar o indivíduo para fazer suas escolhas pessoais tinha como inconveniente o fato de favorecer os

poderosos. “[Yunus] achava que os pobres deveriam tirar proveito do sistema para melhorar a sua sorte” (YUNUS, 2008, p.261).

Auxiliando a compreensão deste suposto favorecimento aos poderosos, o livro “Introdução à Economia Solidária”, de Paul Singer (2002, p.8) analisa o funcionamento da economia capitalista da seguinte maneira: “(...) os ganhadores acumulam vantagens e os perdedores acumulam desvantagens nas competições futuras”. Assim, o capitalismo produz de maneira constante uma crescente desigualdade, já que as “vantagens e desvantagens são legadas de pais para filhos e para netos”. Com isso, os descendentes dos que acumularam capital – econômico, intelectual ou social -, entram com vantagem na competição econômica em relação a uma maioria desfavorecida.

Numa análise aprofundada sobre o funcionamento dos negócios, Leal (2012) menciona a priorização dada em gerar retorno aos acionistas no curto prazo, ficando em segundo plano a geração de valor à sociedade. Para compreender este senso comum, é preciso entender a chamada “correlação dos sistemas” meio ambiente, sociedade e economia. Historicamente, acreditava-se que não havia limites ambientais que ameaçassem o funcionamento da economia, que assim direcionava a sociedade e o meio ambiente. A partir da década de 1970, no contexto da Conferência de Estocolmo, ampliaram-se as discussões e o entendimento geral passou a incorporar o meio ambiente como elemento importante do sistema econômico, dada a necessidade de se considerar os limites impostos pelos recursos naturais à produção.

Um aprofundamento teórico voltado para as relações entre as forças de mercado e o meio ambiente centra-se nos conceitos de Sustentabilidade Fraca e Sustentabilidade Forte. A concepção conhecida como Sustentabilidade Fraca (amplamente adotada pelo discurso empresarial convencional), corresponde a uma busca pelo equilíbrio entre as esferas econômica, social e ambiental de modo a compatibilizar suas dinâmicas para que se mantenham a longo prazo. Segundo essa linha, as três esferas são igualmente importantes para o funcionamento dos negócios (formando o chamado *triple bottom line*) e sua equiparação seria a forma de se atingir sociedades “economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas”. Nesse sentido, entende-se que, no longo prazo, os recursos naturais não impõem limites à expansão econômica, considerando que (a) o progresso tecnológico para “eficientização” do uso dos recursos naturais é ilimitado; e (b) “capital, trabalho e recursos naturais são perfeitamente substituíveis entre si” (ROMEIRO, 2011, p.12). Assim, as perdas de ecossistemas naturais (e dos serviços que provêm) poderiam ser compensadas por capital. Todavia, Bursztyn e Bursztyn (2012) consideram que na prática, no entanto, essas relações acabam sendo assimétricas. Observa-se que os mecanismos de mercado falham à medida que não incorporam

serviços ambientais indispensáveis à vida, como a água, o ar e os ciclos biogeoquímicos. Conforme Romeiro (2011, p.12), “para corrigir esta falha é necessário intervir para que a disposição a pagar por esses serviços ambientais possa se expressar à medida em que sua escassez aumenta”.

A Sustentabilidade Forte, por sua vez, tem no meio ambiente um limite absoluto à expansão da economia, dada a impossibilidade de substituição dos serviços ecossistêmicos essenciais por capital. Romeiro (2011) aponta para o efeito termodinâmico “desequilibrante” decorrente da introdução de materiais e energia alheios ao sistema. Os adeptos desta corrente enxergam o meio ambiente como fator limitante ao crescimento econômico não pela disponibilidade de matérias primas, mas sim pela capacidade limitada de produzir serviços ecossistêmicos, os quais seriam insubstituíveis e inadequadamente valorados pelo mercado. No entendimento de Leal (2012), é preponderante o papel da sociedade humana como “motor das transformações” ao gerar a demanda por produtos e serviços que supram suas necessidades e, conseqüentemente, levar à pressão por recursos naturais e uma estrutura econômica que incentive produção e consumo (**Figura 1**).

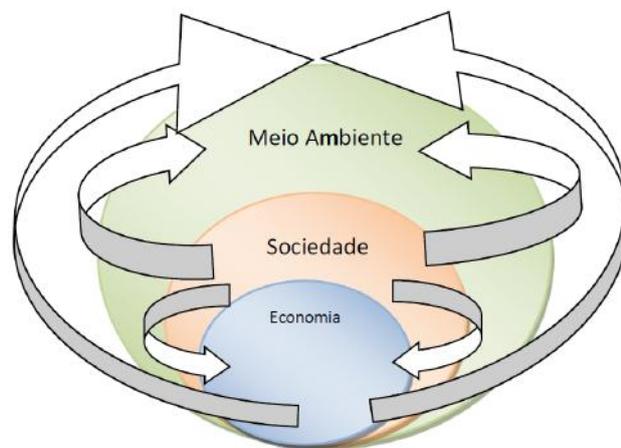


Figura 1: Relação de pressão entre os sistemas.

Fonte: Leal (2012)

Neste sentido, a sociedade teria criado “instrumentos extremamente eficientes”, os quais por meio de regras definiram o modelo econômico e, assim, a priorização e divisão de recursos. Porém, acompanhou este processo a “eficientização” dos modelos de negócio enquanto geradores de lucro para os acionistas, afastando-os do objetivo de suprir necessidades sociais. Como exemplo maior, Leal aponta que “o valor para o acionista, e não para a sociedade” é determinante para se atribuir valor a uma empresa no mercado de ações. Neste cenário, portanto, “muitas vezes as empresas prosperam às custas da sociedade”, e não junto dela.

Na prática, na tentativa de responder aos problemas oriundos do distanciamento entre as organizações e a sociedade, surgiram dentro das empresas financeiramente consolidadas os setores voltados para a “Responsabilidade Social Corporativa”, cujas ações, por não serem centrais na estratégia das empresas, acabam limitadas a uma parcela do lucro, não havendo ganhos significativos de escala nestes programas que, assim, não são capazes de promover as necessárias mudanças estruturais na sociedade. (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013)

Por outro lado, as organizações da sociedade civil ou Terceiro Setor³, embora voltadas para uma atuação social e/ou ambiental, não são capazes de gerar riqueza - e sim de usá-la para reduzir desigualdades sociais e problemas ambientais -, o que leva ao enfrentamento de dificuldades (LEAL, 2012). “Está cada vez mais claro que a clássica e cômoda divisão entre atividades com fins lucrativos e com fins sociais não necessariamente nos conduzirá a um futuro melhor” (TORRES; IZZO, 2013, p.14). É necessário, segundo os autores, superar a ideia de que negócios rentáveis e impactos sociais positivos são inconciliáveis e, para tanto, “é preciso ousar e iniciar a quebra de velhos paradigmas”.

Frente a esse contexto e atento às barreiras históricas que dificultam a estruturação de negócios provenientes da base da pirâmide, especialmente em Bangladesh, onde nasceu, o economista Muhammad Yunus desenvolveu não somente iniciativas bem-sucedidas, mas também um novo modelo organizacional, que veio a ser conhecido como empresa social. São empresas iguais a quaisquer outras no que se refere à forma de sustentação e operação, obtendo receitas através de produtos e serviços oferecidos a seus clientes e buscando eficiência em cada etapa. O que as diferencia é o princípio do benefício social em detrimento da maximização de lucros. De acordo com Yunus (2008) os modelos econômicos só reconhecem o emprego assalariado, ignorando a possibilidade de um trabalho autônomo, o qual nunca recebeu nenhuma importância por parte dos economistas e, conseqüentemente, também foi abolido dos planos dos formuladores de políticas públicas.

Amartya Sen (2010) conceitua a pobreza como um fenômeno complexo e multidimensional, que se manifesta na sociedade sob a forma de informalidade, desigualdade e exclusão social. Confrontando este conceito com a proposição de Yunus sobre as teorias econômicas e sua relação com o “setor informal”, podemos inferir que o sistema econômico convencional acaba por perpetuar a manifestação da pobreza. Como solução para este fenômeno, Yunus afirma que a melhor estratégia passa pelo fomento ao trabalho independente

³ Terceiro setor: conjunto de organizações da sociedade civil de direito privado e sem fins lucrativos que realizam atividades em prol do bem comum. Composto por instituições como as organizações não governamentais e as organizações da sociedade civil de interesse público. (SENAC, 2015)

por meio da criação de instituições apropriadas e adoção de medidas eficazes, eliminando assim o desemprego e conseqüentemente a pobreza.

No âmbito da iniciativa privada, os negócios sociais se desenvolveram por diversos caminhos a fim de conciliar sustentabilidade financeira, escalabilidade e objetivos socioambientais. Prahalad e Hart (2002), analisando a riqueza existente na “base da pirâmide”, inspiraram diversas iniciativas na busca por integrar formalmente ao mercado os Setores de Baixa Renda (SBR), reconhecendo o potencial ali existente para atuação como consumidores ou mesmo produtores, gerando assim o benefício do valor social. Conforme Portocarrero e Delgado (2006, p.303), o conceito de valor social se define como:

(...) a busca por progresso social mediante a remoção de barreiras que dificultam a inclusão, a ajuda a aqueles temporariamente debilitados ou que carecem de voz própria e a mitigação de efeitos secundários indesejáveis da atividade econômica.

Das contradições existentes no modelo econômico capitalista e suas respectivas externalidades sociais e/ou ambientais negativas, surgem oportunidades que determinam as estratégias e modelos de atuação dos negócios sociais. Conforme Naigeborin (2013, p.113), “empreendedores sociais reconhecem quando a sociedade está estacionada em um paradigma ineficiente” e passam a buscar soluções inovadoras para problemas estruturais. Bill Drayton, fundador e presidente da Ashoka Foundation, acrescenta que estes atores aceleram o processo de mudanças e inspiram outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum. (ASHOKA, 2015)

Independente do problema identificado, da solução proposta, do tipo de atuação, do valor social gerado, é fundamental que se comece a enxergar as pessoas em situação de pobreza como cocriadoras de negócios para gerar, de maneira intencional e explícita, o chamado valor compartilhado. Isso passa pela combinação entre tecnologias modernas de alcance global com a compreensão detalhada do local de atuação. Assim, como resposta às ineficientes incursões “alienígenas” das corporações à base da pirâmide, seria necessário direcionar a visão empresarial para uma nova abordagem, pautada no “diálogo profundo por meio da construção de relações pessoais de confiança, compreensão e respeito” (HART, 2013, p.8).

Vale ressaltar que, para além de negócios sociais emergindo num ritmo crescente, surgem também diversas organizações com focos distintos, mas ainda pertencentes ao chamado ecossistema dos negócios sociais. O conceito, originário das ciências biológicas, especificamente da ecologia, é aplicado à gestão de organizações. Na visão de Prahalad (2008), se trata de uma estrutura de criação de riqueza a partir de relações simbióticas entre o setor privado e outros atores que, mesmo com diferenças de porte, objetivos e influências, acabam

complementando-se. Neste ecossistema, cada ator desempenha um papel numa relação de interdependência capaz de realizar adaptações e evoluções.

Trata-se, portanto, não somente de empreendedores que identificam oportunidades a partir de necessidades socioambientais, mas também a partir de outras necessidades inerentes à criação, consolidação e ganho de escala entre os negócios sociais. Destacam-se aqui os chamados desenvolvedores (MORAES NETO; VALENTINI, 2013), que englobam instituições (incubadoras, aceleradoras e OSCs) criadas para favorecer o crescimento dos negócios com impacto social por meio de diversos serviços prestados ao empreendedor e seu negócio por determinado período e, diferente de uma consultoria, de maneira regular

Um último tópico ao qual dedicou-se especial atenção se refere aos fatores que influenciam no sucesso de um novo negócio social. Moraes Neto e Valentini (2013) apresentam o que chamam de “principais requisitos” para o desenvolvimento de organizações neste campo, conforme a **Figura 2**.



Figura 2: Principais requisitos para novos negócios sociais.
Fonte: Adaptado de Moraes Neto e Valentini (2013)

Os autores enfatizam também o que chamam de “tradicionais barreiras para os novos negócios no Brasil, como o ambiente regulatório, a alta carga tributária e trabalhista e a falta de acesso ao capital” (p. 88). Entre os desafios específicos dos negócios com impacto social, alguns dispensam um aprofundamento devido à relativa obviedade, conforme apontado por Moraes Neto e Valentini (2013). Outros já foram abordados ao longo do contexto teórico, mas

resta um requisito sobre o qual nos debruçaremos para delimitar o entendimento empregado no estudo:

As parcerias constituem poderosas ferramentas para que o empreendedor possa obter conhecimento e desenvolver habilidades. Dados do Sebrae (*apud* MORAES NETO; VALENTINI, 2013) apontam que 22% das micro e pequenas empresas do Brasil não superam o primeiro ano de operação, sendo que 68% das falências se devem a “falta de habilidade de gestão e desconhecimento do mercado”. Neste sentido, importa citar a dificuldade dos empreendedores em pagar por serviços de assessoria. Assim, se fazem ainda mais relevantes os vínculos entre empreendedores e desenvolvedores, ressaltando-se o papel destas parcerias no suprimento das necessidades dos pequenos negócios de “conhecimento, apoio e capacitação para crescer e deixar de ser meros negócios de subsistência” (MORAES NETO; VALENTINI, 2013, p.97). Para a compreensão da relevância, obstáculos e oportunidades existentes no campo de atuação da Retalhar, se faz importante compreender o ambiente político e econômico em que o empreendimento se insere.

4. Um panorama do contexto legal e setorial em torno da Retalhar

Instituída pela Lei Federal nº 12.305/2010, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (BRASIL, 2010) marca a regulamentação de políticas ambientais na temática de resíduos ao dispor sobre as “diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos, (...) às responsabilidades dos geradores e do poder público e aos instrumentos econômicos aplicáveis”, conforme seu artigo 1º. Um conceito de grande importância para o presente trabalho é o da logística reversa, definida pelo art. 3º, inciso XII como um:

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

Brasil (2010)

As diretrizes da legislação em questão estabelecem uma ordem de prioridade a ser observada na gestão e gerenciamento de resíduos sólidos, conforme exposto em seu Artigo 9º: “não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos.” Vale mencionar ainda a definição de *disposição final ambientalmente adequada* trazida pela PNRS, conforme Artigo 3º, inciso VIII, referindo-

se à distribuição dos rejeitos em aterro atendendo às normas operacionais específicas para prevenção de riscos (BRASIL, 2010).

Os efeitos deste marco legal têm incidência relevante sobre a cadeia têxtil nacional, já que, por pautar-se num modelo de consumo exacerbado e produção em massa, o setor apresenta um cenário crítico em relação à questão dos resíduos sólidos, acarretando uma série de problemas a serem solucionados com urgência. Porém, no Brasil, a incidência de marcos regulatórios específicos sobre a gestão de resíduos têxteis é ainda incipiente e dispersa. A matéria-prima da confecção envolve uma vasta cadeia, que se inicia na agropecuária, passa pela indústria química e, após diversas etapas chega ao consumidor final. Por este motivo, a indústria do vestuário possui uma alta pegada de carbono, com emissões em todas as suas fases. “Em média, para produzir um quilo de tecido, usa-se 0,6 quilos de energia equivalente, e dois quilos de CO₂ equivalente são emitidos” (UNIETHOS, 2013)

No estudo elaborado por Farrant, Olsen e Wangel (2010) consta uma importante informação para efeito da análise da destinação considerada ambientalmente adequada ao resíduo têxtil: devido ao elevado consumo energético para produção de tecido, o processo de coincineração, tido como sustentável por aproveitar a energia da queima de resíduos, é capaz de recuperar no máximo 4% de energia já consumida. Dada a altíssima carga ambiental submetida à indústria têxtil, é possível concluir que o desperdício de tecido deve ser minimizado de todas as formas possíveis - seja na produção em si ou no pós-uso dos produtos. Agrava a situação o curto ciclo de vida comercial dos materiais, o que, associado à intensiva utilização de recursos naturais e a posterior geração de resíduos sólidos, torna necessária a discussão em torno de produção e consumo responsáveis (LEITE, 2009).

Quando se trata do nicho específico de uniformes profissionais, a questão dos resíduos pós-consumo é peculiar: por se tratar da imagem da empresa perante o público, qualquer desgaste em uma peça é suficiente para que seja descartada. Ainda mais graves são os casos em que há trocas de logomarcas, que levam ao desuso qualquer material com a identidade visual a ser alterada, o que inclui os uniformes, mesmo quando novos e estocados. Para se dimensionar a questão apresentada, em 2012 o Brasil produziu 256 milhões de peças de roupas profissionais e importou outros 23 milhões. Em 2014, eram 1.300 unidades produtivas com porte profissional em todo o país (SINDITÊXTIL-SP, 2014).

Contudo, apesar do valor ambiental agregado no resíduo têxtil, ainda não é dada a devida importância a este tipo de material. Como exemplo, anualmente a ABRELPE – Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais – edita e publica o “Panorama de Resíduos Sólidos no Brasil”, que aborda resíduos sólidos urbanos, resíduos de

serviços de saúde e ainda a reciclagem de alumínio, papel, plástico e vidro. Não há menção aos resíduos têxteis (ABRELPE, 2011; 2012). Conforme Zonatti et al (2014), os relatórios e pesquisas acadêmicas relacionados ao tema dos resíduos urbanos desenvolvidos por órgãos públicos ou privados costumam incluir os têxteis na classificação “outros” ou nem mesmo mencionam a categoria.

Para Manzini, Vezzoli e Carvalho (2002), muito além de fatores relacionados aos produtos e processos produtivos, as empresas são atores sociais com papel fundamental na promoção de ações de mudança na sociedade a partir de suas atitudes frente aos consumidores e colaboradores. Portanto, quando se trata do setor têxtil, segundo maior empregador da indústria de transformação do Brasil, tem-se uma importante ferramenta de mudança de hábitos na sociedade. Porém, diante da ineficiência dos Estados nacionais em regulamentar, controlar e fiscalizar aspectos e impactos socioambientais das diversas empresas, acaba prevalecendo a “redução de custos”, cujas externalidades recaem sobre o meio ambiente e a sociedade, ocasionando impactos negativos em escala global. Todavia, existe um movimento também global que se apresenta como possível solução para este tipo de conflito.

A partir de um trabalho iniciado em 2012 por Lucas Corvacho com iniciativas do que viria a ser o Setor de Redução de Impactos da Lutha Uniformes, confecção de uniformes profissionais localizada em São Paulo (SP), surgiram os primeiros desafios e consequentes oportunidades que culminariam na criação da Retalhar.

4.1 O modelo de negócios da Retalhar: reconstituição da história

O modelo de negócio consolidado pela Retalhar consiste na gestão e gerenciamento de logística reversa de uniformes profissionais e serviços complementares. Dada a obrigatoriedade em dar destinação ambientalmente adequada aos resíduos e o interesse das grandes marcas em um posicionamento alinhado às questões socioambientais, estas organizações pagam à Retalhar pela reciclagem ou reutilização dos uniformes a serem descartados, sempre sob garantia de segurança à marca.

A Retalhar oferece quatro alternativas para o processo (figura 3): (i) reciclagem; (ii) descaracterização para doação; (iii) produção de brindes; e (iv) transformação em cobertores populares.



Figura 3: Imagens do portfolio Retalhar.

Fonte: arquivo interno Retalhar (2014-2015)

4.1.1 Construindo um empreendimento social: lições aprendidas

A partir do exposto por Moraes Neto e Valentini (2013), são apresentadas as lições aprendidas ao longo da estruturação da Retalhar divididas em três dos fatores apontados como relevantes para o sucesso de um empreendimento social.

a) Equipe

A equipe é um importante fator para o sucesso de um empreendimento social. Na Retalhar conforme surgiam as demandas, a equipe aumentou. A motivação e o engajamento dos dois empreendedores foram fundamentais para a consolidação do projeto, dado o empenho em aprofundar o conhecimento sobre o funcionamento da reciclagem têxtil, os possíveis nichos de atuação e ainda a disposição em assumir as tarefas burocráticas em prol do objetivo maior por trás da criação do negócio. Com o aumento dos clientes e, conseqüentemente, das demandas produtivas, L.D.⁴ foi o primeiro colaborador contratado. Formado em design de produtos com foco em sustentabilidade e tendo experiências de trabalho junto a grupos produtivos pautados

⁴ Para garantir o anonimato dos colaboradores seus nomes foram grafados apenas pelas iniciais.

na economia solidária, L.D. agregou noções e habilidades de suma importância para o trabalho da Retalhar, tanto nos aspectos produtivos e operacionais, quanto no que se refere ao relacionamento construído junto aos EES.

Com um déficit de competências em relação ao conhecimento dos aspectos financeiros, a Retalhar realizou a contratação de V.M., acreditando que seu conhecimento seria suficiente para fortalecer a equipe. Entretanto, mesmo tendo levado a uma série de avanços significativos, ficou evidente que há pontos a serem observados além das capacidades do indivíduo, tais como motivação, objetivos e alinhamento à cultura e estratégias de curto, médio e longo prazo da empresa, o que apresenta relevância ainda maior quando se trata de uma empresa em estágio inicial. Assim, dando maior ênfase a estes elementos, a Retalhar contratou J.P., cuja experiência, engajamento e habilidades supriram diversas demandas e permitiram uma nova distribuição de responsabilidades com efeitos positivos para a produtividade nos processos internos da empresa.

Ao longo da história da Retalhar, ficou claro que tão importante quanto as experiências e habilidades da equipe é a motivação que cada membro tem no propósito por trás da marca: o desejo em fomentar e provar a viabilidade prática de se sustentar e crescer por meio de atividades benéficas à sociedade e meio ambiente, sem gerar externalidades negativas que recaem sobre elementos mais frágeis. Tal constatação, embasada nos salários muito abaixo das práticas de mercado convencional ou até na ausência de remuneração, em alguns casos, corrobora com a ideia de Yunus (2008, p.264), segundo o qual “(...) objetivos sociais podem substituir a ganância como poderosa força motivadora.”

b) Aspectos burocráticos

Moraes Neto e Valentini (2013) apontam os aspectos burocráticos como fatores importantes para o sucesso dos negócios sociais o que chamam de “tradicional barreiras aos negócios”, envolvendo a alta carga tributária e o ambiente regulatório. Na Retalhar, sem dúvidas esta questão influenciou muito na trajetória da empresa, incidindo especialmente sobre a motivação dos empreendedores e sobre os recursos financeiros. Não fosse a captação obtida a título de doação junto à incubadora NESsT no início de 2015, seriam grandes as chances da empresa não ter condições de arcar com todos os custos.

Considerando a escassez de recursos comum às empresas em estágio inicial, com especial incidência em negócios que abrem mão de parte da rentabilidade em prol de benefícios socioambientais, os aspectos burocráticos tiveram incidência negativa sobre a consolidação da Retalhar. Todavia, vale ressaltar que, após a obtenção de todas as documentações legais

pertinentes, tais aspectos podem se tornar um diferencial da empresa frente a outros concorrentes para a destinação dos uniformes.

c) **Parcerias**

Conforme apontado por Moraes Neto e Valentini (2013), a importância das parcerias consiste no suprimento de lacunas de conhecimento dos empreendedores e na colaboração com estes para o desenvolvimento de habilidades, referindo-se especialmente aos desenvolvedores de negócios, tais como incubadoras e aceleradoras. Neste sentido, ao longo do processo de consolidação da Retalhar, destacam-se quatro organizações: Rede Papel Solidário, Yunus & Youth, NESsT e Worth a Million. Apesar de as quatro parcerias terem coincidido durante um curto período, cada qual teve a sua importância.

A **Rede Papel Solidário**, cuja parceria se iniciou ainda em janeiro de 2014 e se sustentou até março de 2016, apresentou aos empreendedores a ferramenta do plano de negócios, norteou reflexões sobre aspectos da formalização e trouxe proposições relevantes sobre o modelo de negócios e estratégias comerciais, além de viabilizar diversos contatos com outros atores do ecossistema dos negócios sociais e, principalmente, contribuir de maneira proativa na captação de clientes. Desde julho de 2015, formalmente a parceria se restringe às duas últimas contribuições mencionadas. A associação é aberta aos interessados mediante pagamento de um valor variável em função do tipo de parceria;

A entrada da Retalhar no **Fellowship Program da Yunus & Youth**, em agosto de 2014, teve sua relevância maior no que tange à motivação dos empreendedores. Por ter ocorrido um processo seletivo internacional (a partir de inscrições abertas *online*), o resultado trouxe aos sócios maior segurança sobre o potencial de impacto socioambiental e econômico da empresa. Além disso, o contato com uma rede global de empreendedores sociais e com mentores experientes no mercado também foram benéficos ao promover um olhar aprofundado sobre alguns aspectos até então negligenciados pela equipe;

As contribuições da **NESsT** se iniciaram mesmo antes da participação da Retalhar no Portfólio de Incubação da organização. Já durante o curso oferecido na FEA-USP, foram apresentadas diversas ferramentas práticas durante as aulas expositivas, além do importante acompanhamento na elaboração do plano de negócios, direcionando pesquisas e propondo melhorias. Após a seleção da Retalhar como melhor plano de negócios e a entrada oficial na organização, houve grande amparo para a realização do planejamento estratégico, definição de investimentos prioritários e suporte às mais difíceis tomadas de decisão realizadas pelos empreendedores ao longo do processo, além do evidente impacto positivo representado pela

doação de capital financeiro, dando maior tranquilidade ao dia a dia de trabalho da empresa. Ressaltam-se os benefícios oriundos da criação do Programa NESsT Partners e a consequente aproximação de seus membros à equipe da Retalhar, apresentando ferramentas e trazendo reflexões sobre a expansão do negócio, além da possibilidade de receber um aporte de capital financeiro para investimento na empresa dentro do modelo *impact first*, conforme proposto por Daniel Izzo (2013). Por ter acesso relativamente restrito por meio da realização periódica de concursos, pode-se afirmar que esta parceria foi viabilizada pelo pertencimento do empreendedor Jonas Lessa à comunidade acadêmica da Universidade de São Paulo;

Por fim, o programa de pré-aceleração pelo qual a Retalhar formou uma parceria de seis meses com a **Worth a Million** foi de grande produtividade para a empresa, possivelmente em função da adequação entre a metodologia da organização e o momento vivido pela Retalhar. A parceria, que também foi um desdobramento da disciplina oferecida pela NESsT junto à FEA-USP, seguiu mesmo após o término do programa, já que o fundador da WAM, Valentim Biazotti, ainda é tido como conselheiro da Retalhar. Ao longo dos seis meses, foram compiladas diversas ferramentas associadas ao empreendedorismo que permitiram a efetiva consolidação do posicionamento da marca, agregando maior assertividade em diversos temas, como estratégias comerciais e formação da equipe. Provavelmente muitos dos aspectos estrategicamente abordados ao longo do programa só teriam sua importância percebida pelos empreendedores ao diagnosticar problemas maiores no dia a dia da empresa.

Por fim, cumpre ressaltar a percepção dos empreendedores em relação à dispersão de esforços, algumas vezes ineficazes, pelos múltiplos programas de mentoria dos desenvolvedores de negócios com grande variabilidade de metodologias. O acompanhamento de um negócio em estágio inicial por terceiros demanda uma atuação próxima e cuidadosa, já que, não participam ativamente do cotidiano dos empreendedores. Neste contexto há grande risco dos mentores afetarem negativamente a motivação da equipe, já que acabam com maior frequência diagnosticando erros e pouco contribuindo com o processo de melhoria nas tomadas de decisão, inerentes ao empreendedorismo. É relevante que os desenvolvedores tenham nos empreendimentos apoiados o aspecto central de seu modelo de atuação, o que envolve não somente a metodologia de trabalho e seus processos, como também modelos de remuneração e estratégias de crescimento alinhados, de maneira a minimizar os impactos sobre a geralmente frágil situação financeira dos empreendimentos sociais em estágio de desenvolvimento. Isso implica aos desenvolvedores também uma tomada de risco, de maneira a compartilhar em certa escala os sucessos e fracassos que venham a acontecer.

4.1.2 Apresentação, discussão e resultados da experiência do empreendimento social

a) Resultados sociais

Entre os resultados gerados pela Retalhar ao longo de sua história, se sobressai o resultado tangível referente à renda gerada para os Empreendimentos de Economia Solidária, por meio da qual beneficiam, com aproximadamente um terço do faturamento da Retalhar⁵. Mesmo sem um fluxo contínuo de trabalho, a renda pontualmente gerada na parceria entre a Retalhar e os EES representa um incremento significativo na remuneração dos trabalhadores envolvidos. São 33 trabalhadores diretamente empregados no processo, em sua maioria mulheres, além de 120 familiares indiretamente beneficiados por essa receita.

Como valor social intangível gerado, no que se refere ao acesso a bens e serviços, os resultados consistem na inserção no grande mercado que os EES obtêm por meio da Retalhar, reduzindo a ociosidade destes grupos, comum devido aos períodos recorrentes sem demandas produtivas. Na prática, os resultados intangíveis gerados pelo trabalho da Retalhar tornam-se perceptíveis por meio de alguns casos que demonstram a maneira como as costureiras e artesãs dos EES constroem “um sentimento de pertencimento para além das fronteiras de suas próprias comunidades” conforme discutido por Portocarrero e Delgado (2006). Exemplo disso foi divulgado pela NESsT ao apresentar a relação entre a Retalhar e a artesã Marcia Araújo, do empreendimento Amigas Arteiras, localizado na Zona Oeste de São Paulo. Além dos benefícios gerados pela própria disseminação, como a sensação de protagonismo, o depoimento de Marcia foi significativo: “(...) hoje graças a essa parceria com a Retalhar; nós conseguimos autoestima, ajudamos na renda familiar e ainda conseguimos trabalhar com o artesanato” (NESST, 2015).

Hart (2013) considera que para obter prosperidade, a visão empresarial deve estar pautada em um “diálogo profundo por meio da construção de relações pessoais de confiança, compreensão e respeito”. E justamente “profundidade” foi o termo apontado por Lucas, fundador da Retalhar, ao justificar sua aproximação a instituições com atuação voltada para o fomento da economia solidária. A partir deste pressuposto, a cocriação do modelo de negócio junto aos EES, fornecedores e beneficiários da empresa, passou a ser natural e constante, trazendo consigo diversos aspectos positivos inerentes à construção coletiva.

⁵ Porém, na análise destes benefícios, é indispensável que se considere a informação obtida pela Retalhar no diagnóstico socioeconômico dos EES de sua rede: apenas um entre sete grupos produtivos era capaz de garantir ao menos um salário mínimo mensal para seus membros. Sendo assim, considerando que o valor-hora pago pela Retalhar tem como base a hora de trabalho de um assalariado que recebe mais de dois salários mínimos.

Além disso, a Retalhar tem promovido a visita de colaboradores de empresas multinacionais às oficinas dos EES, incluindo funcionários que ocupam altos cargos gerenciais. Em uma destas situações, a líder do grupo Charlotte Arte em Costura subiu ao palco para realizar uma palestra para 50 pessoas, contando sua história de vida, o trabalho que desenvolve e falando a respeito da economia solidária (**Figura 16**).



Figura 16: Djenane, do grupo Charlotte Arte em Costura, realiza palestra para colaboradores de uma empresa multinacional.

Fonte: arquivo Retalhar (2015)

A atuação da Retalhar tem permitido que as trabalhadoras dos grupos produtivos saiam da “invisibilidade”, passando a ser valorizadas como cidadãs. Por fim, ao compor uma rede de EES, a Retalhar contribuiu ainda para a ampliação do capital social disponível para estes grupos, que passaram então a colaborar entre si, compartilhando soluções e gerando benefícios comuns, por exemplo, pela indicação de profissionais para a manutenção de máquinas, na troca de materiais para processos produtivos e ainda na distribuição de serviços em situações de sobrecarga de demanda.

Ainda como resultado social se incluem os produtos voltados à população de baixa renda: projetos realizados entre 2012 e 2017 pela Retalhar transformaram uniformes profissionais em cobertores populares, beneficiando um total de 5.900 pessoas. Além dos cobertores, por meio de parceria com o coletivo Entrega Por SP, que faz mensalmente a distribuição de doações a pessoas em situação de rua na cidade de São Paulo, nesse período foram produzidas e entregues 1.100 sacolas impermeáveis para uso diário.

b) Resultados econômicos

Em termos econômicos, ainda que constantemente ajustando o modelo de negócio, aprimorando estratégias comerciais e delimitando melhor o público-alvo, a Retalhar já alcançou resultados expressivos. Utilizando o gráfico 3 como ferramenta de apoio, fica clara a influência da formalização da empresa sobre o aumento no faturamento da empresa;

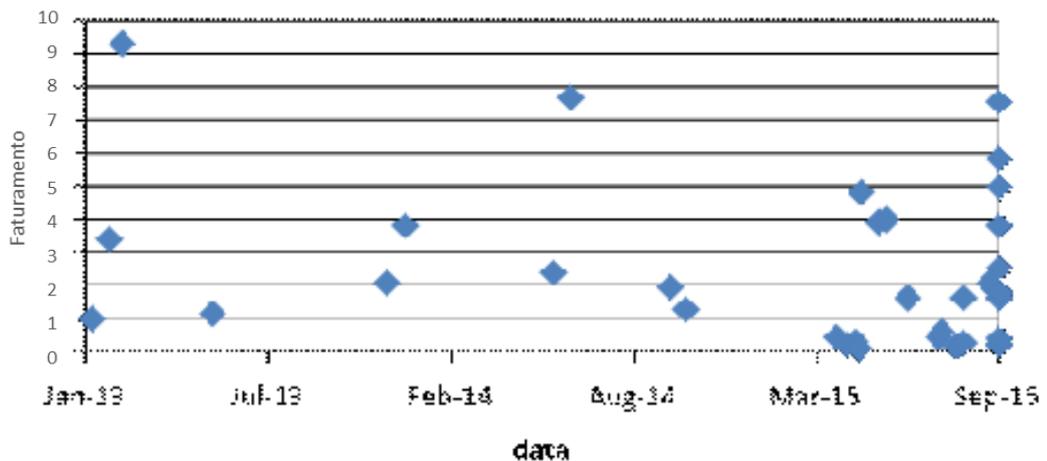


Gráfico 3: Faturamento relativo da Retalhar de Janeiro de 2013 a Dezembro de 2015
Fonte: dados internos Retalhar (2015)

O faturamento médio mensal registrado nos últimos 14 meses do período analisado foi 3,15 vezes maior do que os 19 meses iniciais. Tal crescimento teve como principal causa o aumento da equipe e o consequente direcionamento de foco dado aos processos comerciais.

c) Resultados ambientais

Em relação aos resultados ambientais alcançados pela Retalhar, há grande dificuldade de mensuração. Esta dificuldade se deve ao fato de que as principais ferramentas para a mensuração de impactos ambientais, tais como pegada hídrica e avaliação de ciclo de vida, são muito específicas, sendo complexa a generalização de resultados obtidos em estudos singulares. Assim, diante da falta de dados primários e sem disponibilidade de verbas para investimento em pesquisas, a equipe da Retalhar realizou vasta revisão sobre artigos acadêmicos relacionados ao tema, os quais serviram de base aos indicadores ambientais utilizados e são integralmente explicitados por meio do Relatório Socioambiental emitido ao final de cada projeto realizado pela empresa. Diante do exposto, oficialmente a Retalhar considera ter alcançado os seguintes números referentes ao período 2012 até o final de 2017:

- i. Gestão de 30.768,18 kg de uniformes profissionais, impedindo o envio dos mesmos a aterros e incineradoras ao promover sua reutilização ou reciclagem;
- ii. 452,29 tCO₂e (toneladas de carbono equivalente) impedidas de serem emitidas para a atmosfera pelos métodos convencionais de descarte de uniformes;
- iii. 230,15 m³ de aterros sanitários poupados em função da destinação ambientalmente adequada de uniformes.

Os benefícios ambientais promovidos pela Retalhar vão muito além dos resultados quantificáveis alcançados pela empresa por meio de seus produtos e serviços. Envolvem também resultados imensuráveis, associados a questões mais amplas. Exemplo disso é a

aproximação que o serviço da Retalhar promove entre a prática empresarial e a hierarquia da gestão de resíduos trazida pela PNRS. Embora não promova a não geração e redução dos resíduos, ao viabilizar a reutilização e reciclagem dos uniformes profissionais descartados, são minimizados os impactos ambientais, já que o pós-uso destes produtos deixa de ser a disposição final ambientalmente adequada para dar lugar à destinação ambientalmente adequada.

Romeiro (2011) aponta para a ineficiência do mercado em valorar os serviços ecossistêmicos como sendo um problema decorrente da prevalência da Sustentabilidade Fraca na economia. Esta visão é corroborada, na prática, pelo baixo preço cobrado por aterros e incineradoras para a disposição de resíduos, mesmo diante dos comprovados impactos ambientais negativos (e consequentes custos sociais de curto, médio e longo prazo) ocasionados por este processo. “Para corrigir esta falha é necessário intervir para que a disposição a pagar por esses serviços ambientais possa se expressar à medida em que sua escassez aumenta” (ROMEIRO, 2011, p.13). Assim, podemos inferir que outro benefício ambiental promovido pela Retalhar se refere à intervenção que realiza no mercado, promovendo uma ruptura com o paradigma ineficiente do desperdício de tecido representado pelo descarte inadequado de uniformes profissionais.

d) Resultados institucionais

Do ponto de vista institucional, a disseminação da proposta trazida pela Retalhar se evidencia no número de empresas que se apresentaram como potenciais clientes: somente em 2015, foram 166 organizações que, diante da problemática no descarte de uniformes profissionais, tiveram interesse na Retalhar e contato direto com os responsáveis comerciais da empresa.

Conforme Bill Drayton (Ashoka, 2015), os empreendedores sociais “inspiram outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum”. Para os empreendedores da Retalhar, não é diferente. Cada situação é vista como uma oportunidade para disseminar não somente a causa em que está inserida, mas também o movimento dos negócios sociais como um todo. Assim, além de considerar cada reunião com um potencial cliente como mais um resultado institucional significativo, as aparições na mídia e convites para palestras e eventos também são vistos como parte do sucesso na jornada da empresa.

A proposta de valor da Retalhar é bastante inovadora para a cadeia têxtil ao apresentar soluções de menor impacto socioambiental para resíduos têxteis. Por causa da inovação social, a experiência da Retalhar tem sido bastante noticiada: ao longo de sua trajetória, a Retalhar teve diversas aparições na mídia, majoritariamente em portais relacionados a sustentabilidade, mas

também em outros de maior alcance, como o portal Pequenas Empresas & Grandes Negócios, TV Globo e TV Cultura. Em relação aos eventos, os empreendedores foram palestrantes em várias ocasiões, abrangendo desde um programa promovido pelo governo do estado, até eventos universitários, além de compor mesas de debate em eventos voltados à moda sustentável ou à discussão da economia circular, como é o caso do programa Diálogos Transformadores, promovido pela Folha de São Paulo. A Retalhar foi reconhecida inclusive com premiação internacional, tendo sido vencedora do Desafio *Fabric of Change*, promovido pela Ashoka em parceria com a C&A Foundation (categoria *youth changemaker*) (C&A FOUNDATION, 2016) e que posteriormente levou a empresa a participar do *Copenhagen Fashion Summit*, na Dinamarca, em maio de 2016, (COPENHAGEN FASHION SUMMIT, 2016) e também do *WEAR Conference*, em Toronto, no Canadá, em outubro de 2017 (WEAR, 2017). Em âmbito nacional, o trabalho rendeu aos empreendedores o Prêmio Folha Empreendedor Social de Futuro [categoria Escolha do Leitor] promovido pela Folha de São Paulo (PRÊMIO EMPREENDEDOR SOCIAL, 2017)

4.1.3 Formulação de conclusões

O estudo sistematizou a experiência de um negócio social em estágio de criação e crescimento. Entre os desafios identificados no processo, destaca-se a necessidade de conciliar a maximização do impacto social com a escalabilidade do negócio. Além disso, a escassez de recursos financeiros adquire grande importância frente às dificuldades impostas pela burocracia e à falta de disseminação das ferramentas associadas ao empreendedorismo. Na ausência de ferramentas adequadas, recursos financeiros e de tempo são desperdiçados pela equipe, o que leva à perda de motivação dos empreendedores do negócio ainda antes de sua consolidação.

Para evitar este tipo de situação, foi importante para a Retalhar sua aproximação aos desenvolvedores de negócios sociais, os quais devem ter ciência da dimensão de seu papel para o crescimento de um negócio transformador, compilando e apresentando ferramentas voltadas para o sucesso de uma organização em estágio inicial, além de adotar modelos de remuneração e estratégias de crescimento que não sobrecarreguem ainda mais o fluxo de caixa do negócio apoiado.

No caso da Retalhar, por exemplo, os desenvolvedores apresentaram diversas ferramentas, como plano de negócios, planejamento estratégico, *design thinking*, *customer development* e OKR. Destacam-se, além dos resultados trazidos pela WAM na minimização dos desperdícios de recursos e otimização da estruturação do negócio, a relevante parceria com

a NESsT, que além de conhecimento, apoio e capacitação, também desenvolve um modelo inovador de investimento social, incidindo assim também sobre outro requisito importante para os negócios sociais: o potencial de escala.

Neste sentido, não se pode deixar de mencionar a influência de questões sistêmicas e históricas sobre as oportunidades que se apresentaram para a Retalhar ao longo do processo, sendo parte significativa delas relacionadas às heranças familiares dos sócios, que possibilitaram à Retalhar utilizar a relevante infraestrutura e rede comercial da Lutha Uniformes, além de condições favoráveis à formação escolar, o que possibilitou uma visão voltada para o empreendedorismo. No caso de Jonas, a escolaridade culminou em seu ingresso na Universidade de São Paulo, fator determinante para o desenvolvimento da empresa pois, além da visão sistêmica sobre os conflitos (habilidade inerente ao gestor ambiental), isso viabilizou a participação na disciplina Responsabilidade Social e Empreendedorismo Social, em setembro de 2014. Deste curso, foram desdobramentos práticos: (i) o recebimento de capital fundamental para as operações da empresa em seu estágio inicial; (ii) o programa de pré-aceleração da WAM, que permitiu a estruturação do negócio de maneira rápida e eficaz; e (iii) a incubação pela NESsT, que traz constantes oportunidades de grande relevância para a futura expansão do negócio. Além disso, também devido a condições herdadas de seus familiares, os sócios da Retalhar puderam abdicar de uma remuneração mensal para dedicarem-se integralmente à empresa. Este cenário corrobora com o proposto por Singer (2002), segundo o qual dentro do modelo capitalista “vantagens e desvantagens são legadas de pais para filhos e para netos”.

Ainda que haja oportunidades para empreendedores das diversas classes sociais, certamente estas vantagens herdadas serviram de atalho aos sócios da Retalhar para a condução de seu negócio. Dada a condição privilegiada das empresas em mudar a sociedade a partir da maneira como se relacionam com seus clientes, fornecedores e colaboradores, resulta deste estudo a percepção sobre o potencial de se utilizar tais vantagens em prol do empreendedorismo social, em que há a real intenção de se compartilhar bem-estar com um número cada vez maior e mais diversificado de pessoas, constituindo-se como uma poderosa ferramenta prática para a ruptura de paradigmas ineficientes.

Ressalta-se ainda o desenvolvimento de um ecossistema fértil voltado para alterar o atual cenário em que as empresas priorizam o retorno aos acionistas no curto prazo em detrimento do valor gerado à sociedade. Havendo a aproximação entre os diversos atores do setor, é provável que a cocriação de modelos de atuação culmine em projetos cada vez mais

adequados às necessidades dos empreendedores sociais, que assim poderão maximizar seus impactos e transformar a sociedade conjuntamente.

Ainda que surjam iniciativas que, como a Retalhar, buscam superar os desafios da informalidade e, portanto, da pobreza, a incidência de aspectos burocráticos sobre o processo de formalização de um empreendimento ainda é um paradigma ineficiente, uma vez que as alternativas oferecidas pelo Estado envolvem o pagamento de impostos mesmo quando os empreendimentos não possuem a garantia de clientes, gerando resistência, especialmente entre os produtores de baixa renda, sobre os benefícios da formalização. Este estudo permitiu ainda concluir que as lacunas entre capacidade técnica e oportunidades mercadológicas, comuns aos empreendedores de baixa renda, podem ser preenchidas por negócios sociais como a Retalhar, compondo um movimento transformador.

No que tange ao relacionamento com o mercado, este estudo demonstrou ainda as diversas oportunidades que surgem a partir da pesquisa prática e do constante diálogo com os diversos atores envolvidos na solução proposta pelo empreendimento, destacando-se a ferramenta *customer development* como diferencial para os primeiros passos do negócio, tornando o produto e a estratégia comercial da empresa mais assertivos em relação ao público-alvo. Destes diálogos surgem diversas informações de suma importância para nortear as tomadas de decisão dos empreendedores, o que vale para qualquer tipo de iniciativa, mas com especial incidência sobre negócios sociais, que devem ter no cerne de sua proposta a geração de benefícios sociais.

Em relação às questões ambientais, a Retalhar se apresenta como um modelo de negócio de grande relevância pois, ao trazer um modelo inovador ao mercado, cria uma saudável competição em torno da minimização de impactos socioambientais nas grandes empresas, além de ser uma relevante ferramenta de conscientização. A proposta da Retalhar representa uma transição prática entre a Sustentabilidade Fraca e a Sustentabilidade Forte no que tange à gestão de resíduos, quebrando paradigmas ao valorizar os serviços ambientais e relações sociais mais justas na cadeia de valor. De acordo com o proposto por Yunus (2008, p.280):

O mundo está mudando de forma imprevisível e continuará a se tornar cada vez mais imprevisível à medida que avançarmos no tempo. A única coisa que podemos afirmar com certeza é que a mudança terá uma velocidade cada vez maior – que jamais desacelerará.

O presente estudo apresentou diversos aspectos que permitem fazer do empreendedorismo social um poderoso modelo organizacional para direcionar as mudanças aceleradas pelas quais o mundo vem passando.

3. Considerações finais

A Retalhar é um empreendimento social em fase de crescimento. O valor social gerado pelo empreendimento promove resultados tangíveis e intangíveis aos EES com os quais trabalha. Além disso, a empresa gera impacto ambiental positivo ao promover a reutilização ou reciclagem de materiais têxteis que estariam dispostos em aterros ou encaminhados para incineração. Assim, além de evitar emissões e outros tipos de poluição associados a estes processos, também reduz em última instância a pressão sobre os recursos naturais e humanos empregados nos processos produtivos da cadeia têxtil.

O principal desafio organizacional da Retalhar tem se mostrado na conciliação entre maximização do impacto social e escalabilidade. Os recursos financeiros escassos associados aos aspectos burocráticos do processo e ao pouco conhecimento dos sócios sobre ferramentas para o empreendedorismo tornaram este desafio ainda mais complexo. Entretanto, há oportunidades no ecossistema dos negócios sociais que favorecem a superação dos desafios, especialmente no que tange à formação de parcerias especializadas no desenvolvimento de negócios sociais incrementando habilidades de gestão e aproximação com fontes de investimento que priorizam o impacto social. Dadas as limitações em reduzir custos junto aos fornecedores (já que são também beneficiários do processo), a escalabilidade dos negócios sociais que atuam no mesmo elo da Retalhar tem relação direta com as possibilidades de inovação e investimentos tecnológicos.

No processo da Retalhar, foi relevante a condição dos sócios que, devido ao contexto histórico, puderam aproveitar capital intelectual, social e financeiro herdado de seus familiares, o que favoreceu o desenvolvimento da empresa. Deste fato, conclui-se que vantagens herdadas podem ser empregadas no desenvolvimento de modelos de negócio voltados para a distribuição de riqueza e bem-estar entre um número cada vez maior e mais diversificado de pessoas, rompendo paradigmas ineficientes associados ao modelo capitalista. Todavia, para a máxima eficiência destes modelos rumo à superação da pobreza, há a necessidade de uma atuação estatal voltada para favorecer o empreendedorismo de baixa renda.

Por fim, a proposta de valor trazida pela Retalhar configura-se como uma transição entre Sustentabilidade Fraca e Sustentabilidade Forte, podendo servir de exemplo para iniciativas similares no que tange à atribuição de valor a serviços ambientais e relações socialmente justas. Assim, o empreendedorismo social pode ser visto como poderosa ferramenta de transformação da sociedade ao redirecionar as relações entre sociedade e meio ambiente por meio do mercado.

4. Referências

- Abrelpe. Associação Brasileira de Resíduos Sólidos. **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil**, Ano de 2010. Publicado em 2011.
- Abrelpe. Associação Brasileira de Resíduos Sólidos. **Panorama dos resíduos sólidos no Brasil**, Ano de 2011. Publicado em 2012.
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI. **Estudo prospectivo setorial: têxtil e confecção**. 176 p. Brasília – DF, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/Nt4cGW>>. Acesso em: 28 de setembro de 2015.
- AGUIAR, Luciana; NAIGEBORIN, Vivianne. Mapeamento de negócios com impacto social no Brasil. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013. Cap. 11.
- ASHOKA. **Conceito**. 2015. Disponível em: <<http://brasil.ashoka.org/conceito-0>>. Acesso em: 5 de dezembro de 2015. BRASIL. **Decreto Nº 2.652, de 1º de Julho de 1998**. Promulga a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, assinada em Nova York, em 9 de maio de 1992. Disponível em: <<https://goo.gl/LLqcoi>> Acesso em: 14 de julho de 2014.
- BRASIL. (2010). **Lei Nº 12.305/2010, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Publicado no DOU em 03 de agosto de 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/V8DRq4>>. Acesso em: 22 de outubro de 2015.
- BURSZTYN, M., BURSZTYN, M.A **Fundamentos de política e gestão ambiental: os caminhos do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.
- C&A FOUNDATION. **Fabric of Change Winners**. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/TzGFuC>> Acesso em 20 de março de 2018.
- CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA; ABIT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Têxtil e Confecção: Inovar, Desenvolver e Sustentar**. Brasília : CNI/ABIT, 2012.
- COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana. O novo campo dos negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013. Cap. 2.
- COPENHAGEN FASHION SUMMIT. **Copenhagen Fashion Summit**. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/jZaBii>>, Acesso em 20 de março de 2018.
- FARRANT, L.; OLSEN, S.I.; WANGEL, A. **Environmental Benefits from Reusing Clothes**. Int. J Life Cycle Assess. 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/t72rPu>>. Acesso em 10 de outubro de 2015.
- FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA – Sobre o FBES. 2015. Disponível em: <www.fbes.org.br>. Acesso em 10 de setembro de 2015.
- GUIA 2.5. **Guia 2.5: Guia para o desenvolvimento de negócios de impacto**. 2015. Disponível em: <http://www.guiadoisemeio.com.br/>. Acesso em: 20/12/2015.
- GUIMARÃES, B. A., MARTINS, S. B. **Proposta de metodologia de prevenção de resíduos e otimização de produção aplicada à indústria de confecção de pequeno e médio porte**. Projética, Londrina, v.1, n.1, p. 184-200, dez.2010.

- HART, Stuart L.. Prefácio. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.
- HOLIDAY, O.J. **Para sistematizar experiências**. 2 ed., revista. – Brasília: MMA, 2006; 128 p.
- IZZO, Daniel. Fontes de financiamento. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.
- LEAL, André Leonel. **Ferramentas de maximização de valor compartilhado da Braskem com a sociedade**. 2012. 24 p. Monografia (PDC de Sustentabilidade) – FIA – Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2012.
- LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. 2. ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- MANZINI, E; VEZZOLI, C; CARVALHO, A. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis: Os Requisitos Ambientais dos Produtos Industriais**. São Paulo: Edusp, 2002.
- MORAES NETO, Antonio Ermírio de; VALENTINI, Nina. Empreendedores de negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.
- NAIGEBORIN, Vivianne. O papel das organizações da sociedade civil na criação e no desenvolvimento de negócios com impacto social. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.
- NESST. **Retailer offers women in Brazil dignified livelihoods**. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/HTwkuB>> Acesso em 26 de novembro de 2015.
- PORTOCARRERO, Felipe; DELGADO, Álvaro. Negocios inclusivos y generación de valor social. In: SEKN - SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK (Washington). Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies. **Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedade civil em Iberoamérica**. Washington: Universidad de Harvard, 2006.
- PRAHALAD, C. K. **A riqueza na Base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Wharton School Publishing, 2008.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. O pote de ouro na base da pirâmide. **HSM Management**, 32, maio-junho, 2002
- PRÊMIO EMPREENDEDOR SOCIAL. **Finalistas**. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/mcqlWt>>. Acesso em 20 de março de 2018.
- ROMEIRO, Ademar Ribeiro. **Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica**. Texto para Discussão. IE/UNICAMP, Campinas, n. 195, out. 2011.
- SENAC SETOR 3: **Glossário social**. Disponível em: <www.setor3.com.br>. Acesso em: 26 de dezembro 2015.
- SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010
- SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002;
- Sinditêxtil-SP. **Destino sustentável: como uniformes profissionais e fardamentos usados são descartados**. Sinditêxtil-SP em notícia. Ed. 31, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/3enP57>> Acesso em 20 de setembro de 2015;

TORRES, H; BARKI, E. Por uma classificação dos negócios com impacto social. In: **VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social**, Universidade Federal do Ceará, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/mY8E48>> Acesso em: 12 de dezembro de 2015;

TORRES, Haroldo da Gama; IZZO, Daniel. Introdução. In: BARKI, Edgard et al. **Negócios com impacto social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.

UNIETHOS. **Série de estudos setoriais: Sustentabilidade e competitividade na cadeia da moda**. São Paulo, 2013.

WEAR. **World Ethical Apparel Roundtable**. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/aumUU3>>. Acesso em 20 de março de 2018.

YUNUS, Muhammad. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo: Ática, 2008.

ZONATTI, W. F.; GAMA, B. M. G.; DULEBA, W.; BARUQUE-RAMOS, J. Retalho fashion: destinação adequada dos resíduos têxteis do polo confeccionista do bairro do Bom Retiro (São Paulo/SP) como instrumento de planejamento ambiental. In: **2º Congresso Científico Têxtil e de Moda**, São Paulo, 2014.