



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Economia Circular e Performance – casos de estudo da indústria da moda em Portugal**

Beatriz Alexandra Pais Chaveiro

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Vítor Hugo dos Santos Ferreira, Professor Associado Convidado,  
Departamento de Economia

Setembro, 2022





**BUSINESS  
SCHOOL**

---

Departamento de Economia

**Economia Circular e Performance – casos de estudo da indústria da moda em Portugal**

Beatriz Alexandra Pais Chaveiro

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Vítor Hugo dos Santos Ferreira, Professor Associado Convidado,  
Departamento de Economia

Setembro, 2022



## Agradecimentos

Durante o desenvolvimento desta investigação, foram várias as pessoas que influenciaram com o resultado final da mesma, seja no âmbito académico, pessoal e profissional, a eles devo um especial obrigado. Estes últimos anos foram bastante desafiantes e repletos de altos e baixos, mas este trabalho só demonstra que através de foco, empenho e persistência, todos os objetivos são alcançáveis. É com muito orgulho que termino este meu ciclo de vida académico.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, mais especialmente à minha mãe, ao meu pai, ao meu irmão Rui e à minha avó Alice, pelo apoio incondicional e motivação em prosseguir com os meus estudos ao longo de toda a minha vida.

À Mafalda, por acreditar sempre em mim e no meu potencial e por ter sido um pilar importante na minha vida, motivando-me a fazer mais e melhor todos os dias.

De seguida, quero agradecer ao Professor Doutor Vítor Hugo Ferreira, por ter aceite o papel de ser o meu orientador desta investigação e por toda a disponibilidade, sabedoria e apoio que me deu para que este seja o produto final de um ano académico desafiante.

Em quarto lugar, um enorme obrigada à Professora Doutora Nádía Simões, por lecionar a Unidade Curricular deste ano letivo que me incentivou fortemente em ter levado este trabalho avante e pelos *feedbacks* importantes que fui recebendo ao longo do ano.

Em quinto lugar, quero agradecer às pessoas que abordei e aceitaram o desafio de serem os casos de estudo para esta investigação, nomeadamente, o Dr. André Facote, CEO da Skizo Shoes, a Dra. Helena Antónia, CEO da Vintage for a Cause, e o Dr. José Azevedo Pinto, CEO da Lemon Jelly.

Por último, o meu obrigado a todos os docentes e colegas do ISCTE que tive o prazer de conhecer e de aprender bastante convosco nos últimos dois anos. E ainda, um especial agradecimento a todos os meus amigos.



## Resumo

A atualidade da produção têxtil caracteriza-se por um maior número de peças produzidas e um menor número de utilizações por peça e é dominada pelo modelo linear, o que contribui para que a indústria da moda seja o quarto setor mais poluente da União Europeia.

A Economia Circular (EC) apresenta-se como um modelo alternativo, focado na extensão do ciclo de vida de cada peça, bem como no seu reuso e reciclagem. A literatura existente considera a EC um agente de competitividade e inovação, com potencial de melhoria da performance empresarial.

A presente investigação debruça-se sobre o modo como a EC aplicada à indústria da moda atua como fator impulsionador da performance empresarial na realidade portuguesa, pretendendo identificar as barreiras e os fatores de sucesso na sua implementação. A dissertação foca-se em três casos de estudo: as empresas Lemon Jelly, Skizo Shoes e Vintage for a Cause. Foram realizadas entrevistas a responsáveis das entidades (análise qualitativa) e avaliados indicadores financeiros e económicos (análise quantitativa).

Algumas das dificuldades encontradas na implementação da EC foram a falta de *know-how* técnico, baixos incentivos e desconhecimento dos consumidores acerca do conceito. Estes obstáculos foram mitigados através de estratégias como a maior partilha de informação entre *stakeholders*, políticas fiscais e fundos de apoio mais favoráveis e maior consciencialização global. Verificou-se uma correlação positiva entre a circularidade e a performance empresarial, tendo as empresas estudadas apresentado resultados superiores à média do seu setor em todos os indicadores avaliados.

**Palavras-chave:** Economia circular, impacto ambiental, indústria da moda, modelos de negócio circulares, performance empresarial, *upcycling*.

**Classificação JEL:** L67 - Outros bens de consumo não duráveis: vestuário, têxteis, calçados e artigos de pele; Bens Domésticos; Equipamentos desportivos.

**Classificação JEL:** Q53 - Poluição do Ar, Poluição da Água, Ruído, Resíduos Perigosos, Resíduos Sólidos, Reciclagem.



## Abstract

The current state of textile production is characterized by a greater number of pieces being produced and a smaller number of uses per piece and is dominated by the linear model, which contributes to the fashion industry being the fourth most polluting sector in the European Union.

The Circular Economy (CE) presents itself as an alternative model, focused on extending the life cycle of each piece, as well as its reuse and recycling. The existing literature considers CE an agent of competitiveness and innovation, with the potential to improve business performance.

This investigation focuses on how CE applied to the fashion industry acts as a driving factor of business performance in the Portuguese business environment, and aims to identify barriers and success factors to its implementation. The dissertation focuses on three case studies: the companies Lemon Jelly, Skizo Shoes and Vintage for a Cause. Interviews were conducted with those responsible for the entities (qualitative analysis) and financial and economic indicators were evaluated (quantitative analysis).

Some of the difficulties encountered in implementing the CE were the lack of technical know-how, low incentives and consumers' lack of knowledge about the concept. These obstacles were mitigated through strategies such as greater information sharing among stakeholders, more favorable tax policies and support funds, and greater global awareness. There was a positive correlation between circularity and business performance, with the companies studied showing results above the average for their sector in all the indicators evaluated.

**Keywords:** Circular economy, environmental impact, fashion industry, circular business models, business performance, upcycling.

**JEL Classification:** L67 - Other Consumer Nondurables: Clothing, Textiles, Shoes, and Leather Goods; Household Goods; Sports Equipment.

**JEL Classification:** Q53 - Air Pollution; Water Pollution; Noise; Hazardous Waste; Solid Waste; Recycling.



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract .....	vii
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Tabelas .....	xi
Glossário .....	xiii
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Contextualização e Definição do problema .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Questões e Objetivos da investigação .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Estrutura da Dissertação .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Revisão de Literatura .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Sustentabilidade e Economia Circular .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1 Conceito de Economia Circular .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2 Modelo Linear versus Modelo Circular .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.3 Economia circular na União Europeia e em Portugal .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Performance empresarial .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1 Conceito de Performance empresarial .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2 Medição da Performance empresarial .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Indústria da Moda .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3.1 Indústria Têxtil e Vestuário em Portugal .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3.2 Impacto ambiental da Indústria da Moda no Mundo .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Modelos de negócio baseados em Economia Circular e sua Performance .....</b>	<b>17</b>
<b>2.5 Barreiras e impulsionadores na circularidade .....</b>	<b>18</b>
<b>2.6 Circularidade na indústria da moda .....</b>	<b>19</b>
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Motivação e escolha da estratégia de investigação e de recolha de dados .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Seleção das empresas para casos de estudo .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Análise qualitativa .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.1 Guião das entrevistas semiestruturadas .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 Análise quantitativa .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4.1 Indicadores económicos e financeiros retratados .....</b>	<b>30</b>
<b>4. Contextualização e Caraterização das Empresas .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Lemon Jelly .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1.1 Apresentação .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1.2 Circularidade no negócio .....</b>	<b>33</b>

4.2	<b>Skizo Shoes</b> .....	35
4.2.1	<b>Apresentação</b> .....	35
4.2.2	<b>Circularidade no negócio</b> .....	36
4.3	<b>Vintage for a Cause</b> .....	37
4.3.1	<b>Apresentação</b> .....	37
4.3.2	<b>Circularidade no negócio</b> .....	39
5.	<b>Discussão dos Resultados</b> .....	40
5.1	<b>Análise de Conteúdo – Entrevistas</b> .....	40
5.1.1	<b>Entrevista – Lemon Jelly</b> .....	41
5.1.2	<b>Entrevista – Skizo Shoes</b> .....	43
5.1.3	<b>Entrevista – Vintage for a Cause</b> .....	45
5.1.4	<b>Síntese das barreiras e impulsionadores identificados na análise de conteúdo</b> 47	
5.2	<b>Análise de Dados Quantitativos</b> .....	49
5.2.1	<b>Análise comparativa da Evolução Económica e Financeira da Lemon Jelly</b> ... 50	
5.2.2	<b>Análise comparativa da Evolução Económica e Financeira da Skizo Shoes</b> .... 54	
6.	<b>Conclusões finais</b> .....	58
6.1	<b>Principais Conclusões</b> .....	58
6.2	<b>Limitações da investigação e sugestões para futuras pesquisas</b> .....	59
	<b>Referências bibliográficas</b> .....	62
	<b>Apêndices</b> .....	69
	<b>Anexos</b> .....	80

## Índice de Figuras

Figura 1 - Representação do modelo circular (cima) e modelo linear (baixo) .....	8
Figura 2 - Circularidade na indústria da moda .....	20
Figura 3 - Representação esquemática da metodologia de investigação adotada .....	23
Figura 4 - Logotipo da Lemon Jelly .....	33
Figura 5 - Ciclo do produto baseado na iniciativa Closing the Loop .....	34
Figura 6 - Logotipo da Skizo Shoes .....	35
Figura 7 - Logotipo da Vintage for a Cause .....	38
Figura 8 - Evolução da Rendibilidade do Capital Próprio entre 2016 e 2020 da Lemon Jelly e da Média do setor em Portugal .....	51
Figura 9 - Evolução da Rendibilidade do Ativo entre 2016 e 2020 da Lemon Jelly e da Média do setor em Portugal.....	52
Figura 10 - Evolução da Rendibilidade Operacional das Vendas entre 2016 e 2020 da Lemon Jelly e da Média do setor em Portugal .....	53
Figura 11 - Evolução da Taxa de Crescimento das Vendas entre 2016 e 2020 da Lemon Jelly e da Média do setor em Portugal.....	54
Figura 12 - Evolução da Rendibilidade do Capital Próprio entre 2016 e 2020 da Skizo Shoes e da Média do setor em Portugal.....	55
Figura 13 - Evolução da Rendibilidade do Ativo entre 2016 e 2020 da Skizo Shoes e da Média do setor em Portugal.....	56
Figura 14 - Evolução da Rendibilidade Operacional das Vendas entre 2016 e 2020 da Skizo Shoes e da Média do setor em Portugal .....	57

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Representação dos três níveis de ação do PAEC. ....	9
Tabela 2 - Representação de metas estabelecidas pelo PAEC. ....	10
Tabela 3 - Exemplos de indicadores de performance.....	13
Tabela 4 - Identificação de impulsionadores e barreiras em modelos de negócio circulares.....	19
Tabela 5 - Guião das entrevistas semiestruturadas.....	28
Tabela 6 - Barreiras e impulsionadores enumerados na revisão de literatura e destacados pelos entrevistados dos casos de estudo. ....	48
Tabela 7 - Barreiras e impulsionadores não enumerados na revisão de literatura e destacados pelos entrevistados dos casos de estudo. ....	49



## Glossário

**APICCAPS** – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

**ATP** – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

**BSC** – *Balanced Scorecard*

**CAE** – Código de Atividade Económica

**CEO** – *Chief Executive Officer*

**DGAE** – Direção-Geral das Atividades Económicas

**EBIT** – *Earnings Before Interest and Taxes*

**EC** – Economia Circular

**EEA** – *European Environment Agency*

**EMF** – *Ellen MacArthur Foundation*

**ETC** – *European Topic Centre*

**EVA** – *Economic Value Added*

**ITV** – Indústria Têxtil e Vestuário

**NIF** – Número de Identificação Fiscal

**NUT** – Nomenclatura da Unidade Territorial para Fins Estatísticos

**PAEC** – Plano de Ação para a Economia Circular em Portugal

**PETA** – *People for the Ethical Treatment of Animals*

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**RA** – Rendibilidade do Ativo

**RCP** – Rendibilidade do Capital Próprio

**ROV** – Rendibilidade Operacional das Vendas

**S.A.** – Sociedade Anónima

**UE** – União Europeia



# 1. Introdução

## 1.1 Contextualização e Definição do problema

Em 2015, foi publicada a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas, que é constituída por 17 Objetivos a nível ambiental, social e económico. O 12º objetivo centra-se na Produção e Consumo Sustentáveis, que apela à redução do desperdício gerado nas várias fases de produção através da prevenção, redução, reciclagem e reutilização (UNRIC, 2022). Cinco anos mais tarde, em 2020, a Comissão Europeia publicou a CEAP – *Circular Economy Action Plan*, que visa uma melhor gestão de recursos naturais e um crescimento económico sustentável (Comissão Europeia, 2021a).

A Economia Circular surge como uma solução de extrema importância para alcançar os objetivos mencionados, ao minimizar os impactos ambientais negativos causados pela crescente industrialização ocorrida durante o século XX. De acordo com Stahel (2016), o conceito de Economia Circular está interligado ao ciclo de vida dos produtos e pretende “fechar o ciclo” de “produzir, usar, descartar”, permitindo a redução do desperdício e uma gestão melhorada dos recursos naturais que são limitados.

Os benefícios da implementação de modelos de negócio circulares não se destinam apenas para a economia, mas também para as empresas e os consumidores. Numa perspetiva económica, algumas das vantagens são a mitigação da volatilidade dos preços, poupança no custo dos materiais e crescimento do emprego em serviços. Relativamente às empresas, é possível que incrementem os seus ganhos financeiros e reputacionais, e assim, haver criação de vantagens competitivas, afirmam Laubscher e Marinelli (2014). Para os consumidores, existe poupança financeira, uma vez que os produtos possuem uma maior durabilidade, logo, é estabelecido uma menor necessidade de consumo (Lewandowski, 2016).

O modelo linear é fortemente aplicado numa das indústrias responsáveis pelo consumo estimado de 79 triliões de litros de água e mais de 92 milhões de toneladas de resíduos por ano, que é a da Moda (Niinimäki et al., 2020). No entanto, este paradigma tem sido transformado nos últimos anos essencialmente pela crescente consciencialização das populações sobre os problemas ambientais. A EEA e ETC (2019) destacam a

importância e a urgência da moda ser mais circular o mais rapidamente possível, através da extensão ao ciclo de vida de cada peça produzida, o reuso e a reciclagem (EMF, 2020).

De acordo com Mura et al. (2020), verifica-se uma correlação positiva entre práticas circulares e a performance empresarial, através do incremento da reputação no mercado, competitividade, inovação, entre outros. No entanto, apesar de se constatar um maior crescimento nos últimos anos na oferta de produtos de moda circulares no mercado, ainda não se verifica uma adesão notável à circularidade pelas empresas.

Torna-se assim crucial compreender de que forma a circularidade é encarada pelas empresas portuguesas inseridas numa das indústrias mais antigas e relevantes do país. Apesar de um vasto leque da literatura sobre o tema apontar vários aspetos positivos na implementação da circularidade para uma melhor performance empresarial, é relevante analisar a realidade empresarial portuguesa. Isto é, não obstante dos fatores de sucesso identificados anteriormente, podem surgir importantes desafios para *players* que desenvolvam modelos de negócio mais circulares num setor fortemente assente na linearidade. Um dos exemplos é a fragilidade da capacidade financeira das microempresas e PME face às Grandes Empresas para a transformação de um modelo de negócio circular, na qual representa 99,74% do tecido empresarial do setor em Portugal (Banco de Portugal, 2022).

## **1.2 Questões e Objetivos da investigação**

Através da presente dissertação é pretendido compreender se a aplicação de um modelo de negócio circular é visto como um fator de competitividade em Portugal, quebrando assim, a linearidade assente na maioria esmagadora da realidade empresarial (EEA & ETC, 2019). A Economia Circular representa uma mudança sistémica que está associada à criação de novos modelos de negócio circulares, que não sejam apenas centralizados para o mercado, mas também para o planeta. Este novo paradigma incrementa a capacidade de inovação para as empresas e de um crescimento sólido no meio dos vários *players* desse mercado, gerando então, vantagens competitivas (Leitão, 2015).

O estudo recai mais especificamente para a indústria da moda, que é causadora de um forte impacto negativo a nível ambiental e social mundialmente, como por exemplo, através da poluição e um extremo consumo de água (Fletcher, 2014). Recentemente,

verifica-se uma crescente preocupação da população sobre a sua pegada ecológica e de que forma o seu comportamento enquanto consumidor, poderá impactar positivamente sobre os estragos gerados pelo modelo linear na indústria da moda, assim, as empresas são pressionadas a agirem conforme a pressão do mercado em que se inserem (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Outro objetivo do estudo é identificar quais são as dificuldades e os impulsionadores enfrentados na implementação da circularidade nas empresas.

Assim, este trabalho de investigação pretende estudar a relevância da Economia Circular como agente de inovação e competitividade em empresas inseridas numa indústria altamente poluente – a da Moda, através da análise de três casos de estudos de empresas portuguesas. Para tal, foram estabelecidas as seguintes questões de investigação, cujo objetivo da dissertação é de dar resposta às mesmas através da metodologia aplicada:

- i. Qual é a relação entre a performance empresarial e a implementação de princípios da Economia Circular em empresas da indústria da moda em Portugal?
- ii. Quais são as barreiras e os fatores de sucesso em modelos de Economia Circular na indústria da moda em Portugal?

### **1.3 Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação encontra-se dividida por seis capítulos que representam diferentes fases da investigação, na qual consta o momento inicial em que se refere o propósito e a contextualização do problema até às conclusões finais do estudo.

A primeira parte constitui a introdução, na qual é demonstrado sinteticamente a contextualização e apresentação do tema retratado e as respetivas questões de investigação definidas.

No segundo capítulo consta a revisão de literatura, em que abrange um resumo da informação existente na literatura sobre o tema abordado, através da compilação de vários livros e artigos científicos.

A metodologia é abordada no terceiro capítulo, e pretende explicitar as estratégias adotadas ao longo da investigação que permitiram adquirir instrumentos de análise, de modo a serem obtidos resultados para as questões de investigação delineadas.

O seguinte capítulo é composto pela caracterização e contextualização de cada uma das empresas dos casos de estudo, e simultaneamente, demonstrar de que forma se relacionam com a Economia Circular, aplicando alguns conceitos introduzidos na revisão de literatura.

O capítulo 5 é composto pela demonstração de resultados resultante da aplicação das estratégias metodológicas estabelecidas no capítulo 3, sendo subdivididas por caso de estudo e por tipo de resultado - qualitativo e quantitativo.

Por fim, no último capítulo são abordadas as conclusões finais do estudo e os objetivos alcançados com a presente investigação, mas também, referir quais são as limitações do estudo.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1 Sustentabilidade e Economia Circular**

#### **2.1.1 Conceito de Economia Circular**

A definição de “Economia Circular” tem sido mutável cronologicamente e não é possível destacar um ou dois autores, uma vez que o termo tem sido alvo da complementaridade de várias escolas de pensamento (Moreno et al., 2016).

Através do lançamento do livro “The Economics of the Coming Spaceship Earth,” em 1966, por Kenneth E. Boulding, foi iniciada a discussão relativamente ao ciclo circular dos materiais, afirmando o autor que é inevitável a implementação da circularidade nos sistemas, de forma a haver sustentabilidade na vida humana a longo prazo. Anos mais tarde, em 1989, Pearce e Turner afirmam também que o modelo linear é considerado insustentável e apontam para a necessidade de transição para uma economia mais circular com a reciclagem de elementos (Geisendorf & Pietrulla, 2017).

Atualmente, o conceito mais proeminente de Economia Circular é dado por Ellen MacArthur Foundation (2015b), em que refere como sendo uma economia restaurativa e regenerativa, que destaca a utilização de energias renováveis, minimização, acompanhamento e eliminação do uso de produtos químicos tóxicos, bem como, do desperdício a partir o início do ciclo dos produtos, de modo que os materiais atinjam a sua utilidade máxima.

O conceito da EC baseia-se na não existência de um efeito líquido no ambiente, isto é, prevê a restauração dos danos dos produtos, garantindo uma geração inferior de resíduos na produção e na história do produto (Murray et al., 2017). A Economia Circular assenta na transformação do modelo linear e defende que os sistemas de uso de energia devem ser reconfigurados em ciclos de reutilização, reparo, renovação e reciclagem, e consequentemente, levando à redução das emissões de gases de efeito estufa e ao “fecho do ciclo” do sistema económico linear (Hobson, 2020).

Uma cadeia de valor baseada na Economia Circular permite que os ciclos dos produtos e materiais sejam mais longos, e assim, o desperdício e o uso de recursos sejam minimizados. Quando um produto atinge o final da sua vida, é pretendido que os seus

recursos sejam mantidos de forma a serem aproveitados até à sua utilidade máxima e para uma criação de valor (Comissão Europeia, 2015).

Algumas das teorias desenvolvidas que contribuíram para a definição atual de Economia Circular são: *cradle-to-cradle* (McDonough & Braungart, 2002), *laws of ecology* (Commoner, 1971), *looped and performance economy* (Stahel, 2010), *regenerative design* (Lyle, 1994), *industrial ecology* (Graedel & Allenby, 1995), *biomimicry* (Benyus, 2002), e *the blue economy* (Pauli, 2010; Geissdoerfer et al., 2017).

De acordo com EMF (2015a), os três princípios da economia circular são:

- Preservação do capital natural com o controlo dos recursos limitados e equilibrar os fluxos de recursos renováveis: privilegia a desmaterialização, quando seja possível, assim como, a utilização de recursos em que haja condições de regeneração dos mesmos;
- Otimizar o ciclo de vida dos produtos através da maximização da utilidade dos seus ciclos técnicos e biológicos. Isto é, priorizar a reutilização dos produtos e a manutenção, aumentando assim o número de ciclos de vida consecutivos dos produtos;
- Promover a eficácia e projetar externalidades negativas, visando a redução dos danos em diferentes setores económicos e geri-los da melhor forma.

### **2.1.2 Modelo Linear *versus* Modelo Circular**

A Economia Circular é considerada como um novo paradigma “restaurador e regenerativo” à produção e ao consumo, em que o seu foco não é somente o crescimento económico, mas da sociedade num todo, considerando os limites dos recursos naturais do planeta. Este conceito é uma oposição ao modelo linear baseado em “extrair-produzir-desperdiçar”, e visa: a reutilização de recursos em que é possível; reciclagem do que não for reutilizável; reparação do danificado; e refabricação do que não puder ser reparado (Stahel, 2016).

Segundo Garza-Reyes et al. (2019), o modelo linear é considerado o sistema socioeconómico atual e baseia-se na criação de valor através da introdução de materiais virgens na cadeia de valor, que posteriormente são transportados para os locais de manufatura para serem transformados em produtos finais. Seguidamente, os produtos

são transportados até aos retalhistas, vendidos aos consumidores, usados e por fim, descartados e substituídos por novos produtos.

Desde a Revolução Industrial, os principais objetivos das organizações eram o crescimento económico e a produção de recursos, tendo sido desenvolvido estratégias e modelos de negócio que vão de encontro com os mesmos. No entanto, a partir das duas últimas décadas, houve uma maior consciencialização dos impactos negativos que o modelo linear afeta sobre o meio ambiente e a sociedade (Garbie, 2014). Estes impactos são diretamente responsáveis pelo uso excessivo de energia, criação de elevados volumes de resíduos oriundos de cadeias de produção e final de vida dos produtos, assim como, a erosão de ecossistemas (Michellini et al., 2017).

Em alternativa, Stahel (2010) afirma que modelos de negócio circulares têm a capacidade de minimizar significativamente estes impactos gerados pela linearidade dos negócios, uma vez que é pretendido que os recursos permaneçam no ciclo económico a maior duração possível. Isto é, uma cadeia de valor baseada na EC permite que os ciclos dos produtos e materiais sejam mais longos, e assim, o desperdício e o uso de recursos sejam minimizados. Quando um produto atinge o final da sua vida, é pretendido que os seus recursos sejam mantidos de forma a serem aproveitados até à sua utilidade máxima e para uma criação de valor (Comissão Europeia, 2015). Consequentemente, EMF (2015a) refere que as empresas de retalho e manufatura não assumem uma posição de vendedores de bens, mas também prestadores de serviço ao promoverem a utilização desse produto e não apenas do seu consumo.

Segundo Ellen MacArthur Foundation (2015b), os modelos de negócio circulares são baseados nos seguintes princípios:

- **Projetar os resíduos:** se um produto for desenhado para se enquadrar no ciclo biológico e técnico dos materiais que o compõem, assim como, para ser desmontado e restaurado, então não existirá resíduos provenientes do mesmo;
- **Construir resiliência através da diversidade:** assumindo a incerteza e a rápida evolução do mundo, é crucial que os produtos manufaturados sejam assentes em adaptabilidade, versatilidade e modularidade, para que demonstrem resiliência a eventuais choques externos;

- Uso de energias renováveis: é pretendido o consumo consciente de recursos económicos em que seja possível a sua renovação e que não comprometa a utilização dos mesmos a longo prazo;
- Pensar em “sistemas”: é importante reconhecer a combinação de várias partes que constituem um todo, isto é, o raciocínio sistémico origina fluxos e conexões ao longo do tempo que podem originar condições regenerativas nesses produtos, logo, é necessário não limitar o foco em apenas uma das partes desse bem e também no curto prazo;
- Utilização de produtos de maior valor, uso ou qualidade: relativamente ao lado biológico, apela ao uso de produtos não tóxicos e de ciclos restauradores, que permitem a reintrodução de produtos e materiais para a biosfera; quanto ao lado técnico, visa a melhoria da qualidade dos produtos, a qual é denominada *upcycling*.

Os dois modelos de negócio retratados anteriormente podem ser representados através da figura 1:

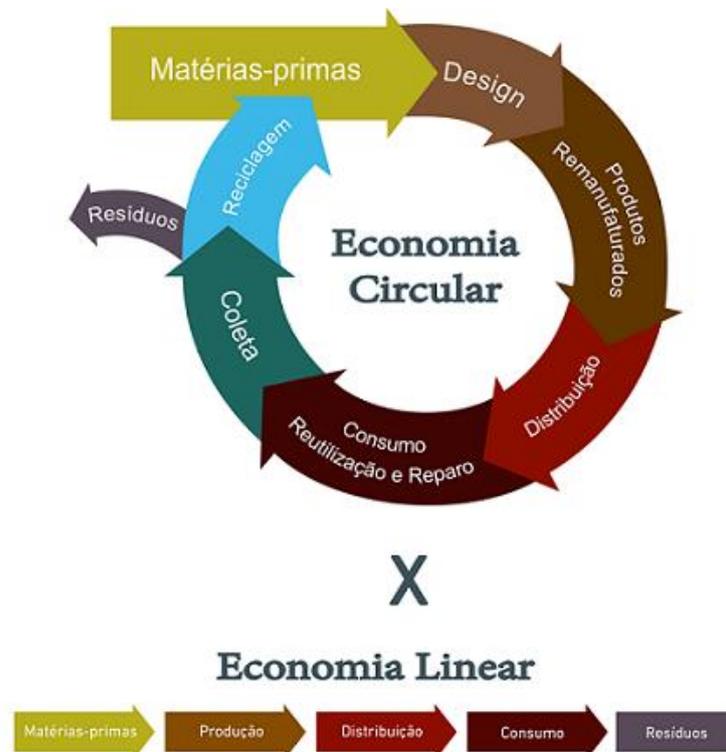


Figura 1 - Representação do modelo circular (cima) e modelo linear (baixo). | Fonte: Website DGAE.

### 2.1.3 Economia circular na União Europeia e em Portugal

O tópico da Economia Circular tem sido alvo de uma crescente atenção por parte da sociedade a nível global, levando à criação de inúmeros projetos e iniciativas. É crucial destacar as principais políticas e medidas aplicadas pela União Europeia e por Portugal.

Em 2015, foi lançado o primeiro Plano Europeu para a Economia Circular que visava a transição para uma maior circularidade económica, e simultaneamente, incrementar a competitividade nas empresas, fomentar o crescimento económico sustentável e gerar novos empregos (Comissão Europeia, 2021b). De acordo com European Commission (2019), um ano após a publicação deste plano, as atividades económicas diretamente ligadas à circularidade geraram quase € 147 bilhões de valor acrescentado, representando cerca de € 17,5 bilhões em investimentos e alcançou-se mais de quatro milhões de novos postos de trabalho. Durante o período de 2016 a 2019, a Comissão Europeia atingiu mais de € 10 bilhões de financiamento público para esta transição.

Em 2020, a Comissão Europeia lançou um novo Plano Europeu para a Economia Circular, cujos objetivos se centram em implementar uma norma na UE para que os produtos sejam sustentáveis, enaltecer o potencial de setores que usam mais recursos para serem mais circulares, reduzir o desperdício, entre outros (Comissão Europeia, 2021a).

A nível do território português, em 2017, foi publicado em Diário da República a Resolução do Conselho de Ministros n.º 190-A/2017 que aprova o Plano de Ação para a Economia Circular em Portugal (PAEC), no qual são estabelecidas as metas e as estratégias a adotar no país para atingir uma maior circularidade até 2050. Na tabela 1 são representados os três níveis de ação a estabelecer:

Tabela 1 - Representação dos três níveis de ação do PAEC.

Macro	Meso (setoriais)	Micro (regionais/locais)
Ações de âmbito estrutural, que produzem efeitos transversais e sistémicos que potenciam a apropriação de princípios da economia circular pela sociedade.	Ações ou iniciativas definidas e assumidas pelo conjunto de intervenientes na cadeia de valor de setores relevantes para o aumento da produtividade e utilização eficiente de recursos do país, capturando benefícios económicos, sociais e ambientais.	Ações ou iniciativas definidas e assumidas pelo conjunto de agentes governativos, económicos e sociais, regionais e/ou locais, que incorporam o perfil económico local e o valorizam na abordagem aos desafios sociais.

Fonte: Adaptado de Resolução do Conselho de Ministros n.º 190-A/2017 de 11 de dezembro de 2017.

Na Resolução do Conselho de Ministros n.º 190-A/2017 de 11 de dezembro de 2017, no Plano de Ação para a Economia Circular em Portugal é referido que não existem indicadores económicos que permitem medir a circularidade, no entanto, é possível observar a evolução na extração, produtividade no uso, desempenho em reciclagem e emissões. Assim, as metas que a PAEC ambiciona atingir em 2020 e 2030 são representados na tabela 2:

Tabela 2 - Representação de metas estabelecidas pelo PAEC.

Instrumento estratégico	Objetivo	Indicador	unidade	Informação de base		META 2020	META 2030
				Ano	Valor		
Plano Nacional de Reformas	Valorizar o território	Aumentar os resíduos urbanos preparados para reciclagem	%	2016	38%	50%	65% <sup>1</sup>
		Reduzir a deposição de resíduos urbanos biodegradáveis em aterro	%	2016	41%	35%	10% <sup>2</sup>
		Reduzir o consumo de energia primária todos os setores	Mtep	2015	21,7	22,5	3)
Compromisso para o Crescimento Verde	Promover a eficiência no uso dos recursos	Aumentar a produtividade dos recursos na economia nacional (CCV - OBJ 4 / PNGR)	€/t	2013	1,14	1,17	1,72
		Aumentar a incorporação de resíduos na economia (CCV - OBJ 5 / PNGR)	%	2012	56%	68%	86%
		Privilegiar a reabilitação urbana (CCV - OBJ 6)	%	2013	10,3%	17%	23%
	Contribuir para a sustentabilidade	Aumentar a eficiência energética (diminuir a intensidade energética) (CCV - OBJ 7 / PNAEE)	tep/M€ PIB	2013	129	122	101
		Aumentar a eficiência hídrica (CCV - OBJ 8 / PENSAR2020)	%	2012	35%	25%	20%
		Reduzir as emissões de CO <sub>2</sub> (CCV - OBJ 10 / PNAC 2020-2030)	Mt CO <sub>2</sub> eq.	2005	87,8	68 - 72	52,7-61,5
	Reforçar o peso das energias renováveis (CCV - OBJ 11 / PNAER)	%	2013	25,7	31%	40%	

Fonte: Adaptado de Resolução do Conselho de Ministros n.º 190-A/2017 de 11 de dezembro de 2017.

## **2.2 Performance empresarial**

### **2.2.1 Conceito de Performance empresarial**

A performance é um tema que desperta a atenção de todos os agentes económicos, no entanto, as visões de cada um variam conforme sejam os seus padrões e objetivos estabelecidos em cada empresa e dos sócios respetivos.

Dumitru e Ioanăș (2010) referem que a performance traduz o estado de competitividade de uma empresa no mercado em que se encontra inserida, e este é definido pelo grau de eficiência e produtividade atingidos. Assim, esta avaliação é realizada através da comparação dos resultados com os padrões estabelecidos, e que por sua vez, permite avaliar a capacidade para gerar criação de valor. Este conceito está interligado a termos como a avaliação de atividades comerciais, portfólio de produtos, parcerias estratégicas, fusões ou aquisições de empresas (Guni, 2016). A definição de performance empresarial não é universal, assim, cada indivíduo tem a possibilidade de selecionar os indicadores mais adequados para a análise que pretende executar. Guni (2016) afirma que os acionistas visionam o retorno dos seus investimentos, os colaboradores ambicionam a estabilidade da empresa, os fornecedores prestam atenção à continuidade do negócio e os credores na solvabilidade.

Bourguignon (1997, citado por Nicu, 2012) defende o conceito tridimensional de performance baseado em ação-resultado-sucesso, isto é: (i) ação – a performance está interligada ao processo e não somente um resultado atingido, (ii) resultado - a medição da performance é referente a um determinado resultado como consequência da atividade incorrida, e (iii) sucesso – a performance é influenciada pela definição de sucesso que é desenhada pelas empresas separadamente.

A literatura da performance empresarial realça fortemente que este conceito assenta na avaliação da eficácia, eficiência e produtividade dos negócios e é possível dividir em dois grupos: a performance operacional e a performance financeira. A performance operacional é referente à estratégia definida pela empresa e alguns indicadores são a qualidade dos serviços prestados, a flexibilidade e o tempo de entrega. A performance financeira é avaliada por indicadores financeiros e do mercado em que a empresa está inserida (Shiping, 2017).

### 2.2.2 Medição da Performance empresarial

A medição da performance empresarial não é uma tarefa simples e é crucial a empresa estabelecer quais são os seus objetivos e planos estratégicos, de modo a se encontrarem alinhados com a medição do seu desempenho (Maskell, 1991). Apesar desta medição ser complexa, as empresas que a executam obtêm melhores níveis de desempenho de gestão em comparação àquelas que não o fazem (Lingle & Schiemann, 1996), uma vez que são as informações medidas são relevantes numa tomada de decisão ao permitir a quantificação da eficiência e eficácia alcançadas no passado de forma mais consciente (Neely, 1998).

Pun e White (2005) afirmam que os indicadores quantitativos (como por exemplo, indicadores financeiros e número de reclamações de clientes) são menos complexos de serem medidos em comparação aos qualitativos (como por exemplo, inovação, motivação e satisfação dos clientes). Estes autores defendem o desenvolvimento de uma metodologia capaz de mesurar a performance empresarial e a integração de estratégias nas organizações. Para tal, realizaram uma profunda comparação entre algumas medidas embrionárias e as tradicionais de desempenho que estão relacionadas com objetivos estratégicos e de performance nas empresas.

Relativamente aos indicadores financeiros, Nicu (2012) afirma que estes são agrupados em três dimensões, sendo as seguintes:

- Resultado contabilístico e indicadores derivados: através do resultado contabilístico de lucro ou prejuízo que é fornecido pelas demonstrações financeiras é possível analisar a performance empresarial em valores absolutos;
- Indicadores tradicionais de produtividade: os indicadores refletem a produtividade empresarial através de relatos feitos por valores dos ativos investidos, destacando os indicadores ROI (Retorno sobre Investimento) e ROE (Rendibilidade do Capital Próprio). Através do cálculo dos mesmos, é possível avaliar a atratividade financeira do negócio e a produtividade esperada pelos acionistas;
- Nova categoria de indicadores financeiros: o indicador EVA (*Economic Value Added*) é destacado nesta dimensão e traduz a diferença entre a rendibilidade gerada pelo capital investido e o respetivo custo, e permite avaliar a performance relativamente à criação de valor após o pagamento dos encargos de capital.

Conforme referido anteriormente, cada indivíduo tem a possibilidade de escolher quais são os indicadores de performance empresarial mais apropriados para a análise que pretende executar, e é possível destacar alguns exemplos de métodos de desempenho utilizados por gestores, investidores e credores conforme é demonstrado na tabela 3 (Helfert, 2006 citado por Nicu, 2012):

Tabela 3 - Exemplos de indicadores de performance.

<b>Gestores</b>	<b>Investidores</b>	<b>Credores</b>
<b>Análise operacional</b>	<b>Produtividade de investimento</b>	<b>Liquidez</b>
Margem bruta Margem de lucro Despesas operacionais Análise estrutural	Produtividade de património líquido Produtividade de capital social Resultados por ação Fluxo de caixa por ação	Liquidez geral Liquidez reduzida
<b>Gestão de recursos</b>	<b>Aplicação do lucro</b>	<b>Alavancagem financeira</b>
Rendibilidade do ativo Gestão de <i>working capital</i> Rendibilidade do stock	Dividendo por ação Rácio de dividendo	Grau de alavancagem Autonomia financeira Estabilidade financeira
<b>Produtividade</b>	<b>Performance de mercado</b>	<b>Dívida</b>
Lucro económico <i>Free cash-flow</i> EVA	<i>Price to Earnings Ratio</i> Valor no mercado/Valor contabilístico	Análise de fluxos de caixa Cobertura de endividamento

Fonte: Adaptado de Helfert (2006, citado por Nicu, 2012).

Kaplan e Norton (1992) desenvolveram *Balanced Scorecard* (BSC) que é um sistema holístico de análise estratégica, no qual permite balancear o desempenho através de medidas tradicionais assentes em quatro dimensões: financeira, clientes, interna e recursos. Este sistema pretende definir os objetivos, desenvolver um plano de iniciativas e estabelecer métricas de ação. O BSC permite demonstrar de uma forma clara quais são as prioridades aos seus *stakeholders*, e assim, monitorizar e medir a sua performance ao longo do tempo. As questões principais a que o BSC pretende dar resposta são: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, de que forma poderemos ser vistos pelos nossos acionistas?” (financeira); “Para alcançarmos a nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?” (clientes); “Para alcançarmos a nossa visão, como sustentaremos a nossa habilidade de mudar e melhorar?” (recursos); “Para satisfazermos os nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?” (interna).

## 2.3 Indústria da Moda

### 2.3.1 Indústria Têxtil e Vestuário em Portugal

A Indústria Têxtil e Vestuário (ITV) é destacada em Portugal por ser um dos setores mais antigos na economia, assim como, um dos maiores e mais relevantes no país.

Em Portugal, esta indústria desenvolveu-se fortemente nas décadas de 70 e 80, uma vez que possuía fatores competitivos em comparação a vários *players* globais: custo de mão-de-obra reduzido e uma localização geográfica vantajosa. No entanto, entre 2001 e 2008, a economia portuguesa registou um forte impacto negativo a nível comercial com a entrada da China na Organização Mundial de Comércio, a adesão ao euro, o alargamento da União Europeia a Leste e a crise económica e financeira internacional (DGAE, 2019). Uma das situações exemplificadoras deste choque foi o facto de Portugal ter atingido o montante mais elevado de 8.339 milhões de euros de volume de negócios na ITV em 2001 e ter registado uma queda de cerca 36% deste indicador em 2009 (ATP, 2018).

A partir de 2010, Portugal entrou numa fase de expansão alicerçado por *drivers* de mudança, tais como, o *know-how* industrial, a inovação tecnológica, o *design*, a qualidade e recursos humanos especializados. Outro fator relevante foi a organização de um *cluster* que permitiu um crescimento mais estável e sustentável na ITV. Através destas alterações, foi possível observar um maior ganho de produtividade das empresas, uma vez que as exportações aumentaram e o número de empresas e de trabalhadores diminuíram neste setor (DGAE, 2019).

Segundo o Banco de Portugal (2022), no ano de 2020, o tecido empresarial era composto por 89,43% de microempresas e 10,31% de Pequenas e Médias Empresas. Sendo que 28,6% das empresas da ITV se localizavam na NUT III de Ave e 24,9% na NUT III do Cávado.

Relativamente à rentabilidade, em 2020, a ITV atingiu 6,4% de rentabilidade do ativo e 5% de rentabilidade de capitais próprios, sendo uma redução pouco significativa desde 2016, ano em que estes indicadores atingiram um valor máximo desde 2006. Nesse ano, a margem bruta foi 32,1% e o EBIT foi 3,1%, sendo que os custos com pessoal é considerada uma rubrica de custos fixos totais com elevado peso (Banco de Portugal, 2022).

Quanto à liquidez, em 2020, a liquidez geral média das empresas do setor foi de 167,1% e a reduzida de 122,8%, o que tem vindo a aumentar cerca de 25% desde 2016.

Relativamente à estrutura do ativo, verifica-se que em 2020, as rubricas de ativo constituem um peso de 22,4%, destacando os investimentos não financeiros e clientes, que correspondem a 24,4% e 22,4% do ativo, respetivamente (Banco de Portugal, 2022).

As importações registaram um peso de 20,19% (470 milhões de euros) das compras, e o restante é referente ao mercado interno (Banco de Portugal, 2022). Os principais fornecedores de Portugal foram Espanha, China e Itália (ATP, 2021).

Por outro lado, as exportações registaram um peso de 66,72% (2.327 milhões de euros) das vendas, e o restante é referente ao mercado interno (Banco de Portugal, 2022). Os principais clientes de Portugal foram Espanha, França e Alemanha (ATP, 2021).

DGAE (2019) afirma que a ITV portuguesa encontra-se preocupada em reduzir a sua pegada ecológica, através de uma crescente utilização de materiais mais sustentáveis, como por exemplo, fibras recicladas e orgânicas e fibras sintéticas biodegradáveis. Uma das consequências desta consciencialização ambiental no setor, é a oportunidade de desenvolver capacidades inovadoras no seio empresarial, que leva ao incremento da competitividade em relação à demais concorrência fora do território português.

### **2.3.2 Impacto ambiental da Indústria da Moda no Mundo**

Segundo a European Environment Agency (2019), a indústria da moda é o quarto setor que mais polui na União Europeia, a seguir à da alimentação, habitação e transportes. Alguns dos impactos ambientais que esta indústria traz são o esgotamento dos recursos materiais e da água, uso da terra, alterações climáticas e toxicidade de produtos químicos (JRC, 2014).

Apesar da produção de roupa ter duplicado entre 2000 e 2015, acompanhado pelo crescimento populacional mundial e as vendas de têxteis, o número de utilizações por peça de roupa antes de serem descartadas diminuiu cerca de 36% (EMF, 2022). Um dos fatores que impactou foi o preço das roupas ter decrescido cerca de 30% em relação à inflação, fazendo com que sejam adquiridas mais peças têxteis e sejam usadas menos vezes.

Em 2017 foi estimado que, na União Europeia, a indústria da moda foi responsável pelo uso de 1,3 toneladas de matérias-primas virgens e 104 metros cúbicos de água por pessoa, sendo que a maioria destes foram utilizados em outros pontos do globo (EEA, 2019). Estima-se ainda que a população da União Europeia descarta 11 quilogramas de têxteis por ano (EEA, 2021).

As cadeias de valor das empresas da indústria da moda são caracterizadas pela complexidade e extensão, na medida em que o *design*, a manufatura e a posterior venda e distribuição aos consumidores são realizados em várias localizações dispersas geograficamente. O formato destas cadeias de valor foi motivado nos últimos anos pela globalização e crescente industrialização de setor, que levou as empresas da indústria a ambicionarem por uma maior competitividade (Jacometti, 2019). Para tal, a maioria das estratégias adotadas foram o corte dos custos de produção através da aquisição de sistemas de produção com baixa tecnologia e utilização de materiais menos dispendiosos e de fraca qualidade, acabando por serem mais nocivos para o meio ambiente (Remy et al., 2016). É necessário um vasto consumo de energia para a produção de materiais sintéticos, nos quais se destacam o *polyester* e o *nylon*, levando a fortes impactos ambientais que conduzem a alterações climáticas e esgotamento dos recursos de combustível fóssil (EEA, 2021).

De acordo com Ellen MacArthur Foundation (2017), os impactos ambientais na indústria da moda não são apenas gerados na produção de têxteis, mas também pela lavagem, secagem e passagem a ferro doméstica e industrial destas peças. É estimado que meio milhão de toneladas de microfibras sejam libertadas para os oceanos por ano, resultante da lavagem de peças têxteis à base de plástico.

Atualmente é observável uma maior consciencialização da população sobre os impactos negativos da indústria da moda, levando com que as empresas se preocupem com a sua reputação caso não agirem sobre as suas externalidades negativas resultantes da linearidade dos seus negócios. No entanto, as soluções praticadas pela maioria das empresas assenta na redução dos impactos negativos dos seus modelos lineares, mas não numa transformação sistémica profunda, na qual a circularidade poderá ser uma melhor resposta nestas situações (EMF, 2017).

## **2.4 Modelos de negócio baseados em Economia Circular e sua Performance**

Ellen MacArthur Foundation (2022) defende que os modelos de negócio circulares permitem a separação entre crescimento económico e o uso e a produção de recursos, o que leva a uma redução de custos e à sua diferenciação, gerando vantagens para as empresas.

Este modelo circular é retratado como uma alternativa ao modelo linear que gera cada vez mais insatisfação a nível global. Sarfraz et al. (2021) defendem que as empresas ao adotarem práticas mais circulares encontram-se a realçar a sua performance empresarial, uma vez que é verificável uma atenção crescente sobre os problemas ambientais. E assim, as organizações com uma visão futurística acabam por adotar estratégias em consonância com isso, não melhorando apenas o seu desempenho, mas gerando também vantagens competitivas.

O alcance destas vantagens competitivas são ambicionadas por todas as empresas, bem como, uma melhoria constante na sua performance, estando em busca por desenvolver capacidades dinâmicas que lhes permitem diferenciar no mercado em que operam. Teece e Winter (2007) refere que estas capacidades dinâmicas possuem três dimensões: (i) atender e reagir a oportunidades e ameaças encontradas; (ii) aproveitar as oportunidades; (iii) manter a sua competitividade no mercado.

Khan et al. (2020) referem que estas características são essenciais para uma empresa identificar e alcançar oportunidades de EC, ao analisar as estratégias implementadas pela concorrência, as necessidades dos consumidores, analisar o comportamento do mercado, entre outros. Os autores referem também que as empresas ao implementarem modelos de negócio circulares não incrementam apenas a sua performance financeira e ambiental, como também, a reputação no mercado e a competitividade. No entanto, a performance financeira é a menos destacada em relação aos outros indicadores referidos, uma vez que depende das capacidades financeiras para o executar, nas quais as PME apresentam-se mais frágeis neste aspeto.

Assim sendo, é possível afirmar que existe uma correlação positiva entre práticas circulares e a performance empresarial, especialmente na inovação do negócio, no entanto, não se verifica uma adesão notável à circularidade pelas empresas (Mura et al.,

2020). Segundo Jabbour et al. (2020), a implementação de princípios da Economia Circular nos negócios permite às empresas desenvolver uma melhoria na sua performance a nível ambiental, social e económica, através da redução de custos com consumo de materiais, maior eficiência no uso de recursos e melhoria na reputação pública das empresas. Referindo ainda que a implementação da circularidade traz vantagens competitivas a longo prazo no seio empresarial.

## **2.5 Barreiras e impulsionadores na circularidade**

A indústria da moda é maioritariamente assente no modelo linear e existe uma crescente preocupação com os impactos ambientais do mesmo, levando a que muitas empresas implementem uma transformação mais circular nos seus negócios. A partir destas práticas, surgiu então a necessidade de aprofundar quais são as barreiras e impulsionadores para esta implementação, não incluindo apenas indicadores económicos e financeiros, mas também ambientais, sociais, institucionais, tecnológicos, cadeias de fornecimento e organizacionais (Rizos et al., 2016).

Estes autores afirmam que, apesar de se verificarem inúmeras vantagens a nível ambiental, algumas das barreiras identificadas no seio empresarial são a necessidade de formação, a dificuldade de mensuração de benefícios económicos futuros e a disponibilidade de aquisição de tecnologias. É necessário referir que as barreiras e impulsionadores são retratadas diferentemente conforme a dimensão das empresas, isto é, uma Grande Empresa poderá ter a capacidade de desenvolver uma nova tecnologia circular, enquanto PME – a maioria significativa do tecido empresarial, são mais dependentes das tecnologias já desenvolvidas e que se encontram no mercado.

Na tabela 4 são apresentadas quais são as barreiras e impulsionadores dos modelos de negócio circulares indicada pela literatura existente:

Tabela 4 - Identificação de impulsionadores e barreiras em modelos de negócio circulares.

<b>Categorias</b>	<b>Impulsionadores</b>	<b>Barreiras</b>
<b>Ambiental</b>	- Redução do uso de recursos;	n.a.
<b>Económico</b>	- Melhorias de eficiência de custos, gerando mais rendimentos e ganhos de lucros; - Desenvolvimento de novos negócios, inovação e oportunidades de sinergia.	- Custos elevados e fraca capacidade financeira para implementar; - Custos de gestão de resíduos nocivos para o ambiente são inferiores; - Custos de materiais reciclados superiores a materiais virgens; - Dificuldade de mensurar os benefícios económicos futuros de projetos circulares; - Falta de financiamento bancário.
<b>Social</b>	- Maior internacionalização e consciencialização sustentável global; - Criação de novos postos de trabalho.	- Maior pressão de consumidores para aquisição de produtos sustentáveis; - Fracos mecanismos de recuperação do mercado; - Falta de incentivos.
<b>Institucional</b>	- Normas diretivas e requisitos padrão; - Fundos de apoio, políticas fiscais e de subsídios.	- Regulação complexa; - Incoerência entre regulações internacionais; - Falta de apoio governamental; - Fraco conhecimento sobre circularidade de decisores políticos.
<b>Tecnológico e informativo</b>	- Potenciais melhorias nas operações existentes; - Novas tecnologias; - Maior partilha de informações por meio de tecnologias de gestão.	- Falta de informação e conhecimento; - Falta de tecnologias e aptidões técnicas.
<b>Cadeias de abastecimento</b>	- Gestão de redes; - Práticas de colaboração aberta e comunicação; - Incremento da disponibilidade de recursos; - Redução da dependência da oferta e decréscimo da volatilidade de preços.	- Falta de suporte de redes e parcerias; - Forte foco em modelos lineares na indústria; - Falta de colaboração e recursos.
<b>Organizacional</b>	- Circularidade integrada nas estratégias e objetivos das empresas; - Melhor compreensão de exigências sustentáveis nos negócios; - Apoio e mentalidade aberta da liderança para adoção de novas práticas; - Aumento da competitividade no mercado.	- Incompatibilidade de objetivos circulares com operações lineares existentes; - Choque na cultura do negócio e resiliência na continuação de práticas lineares; - Aversão ao risco por parte dos <i>stakeholders</i> .

Fonte: Adaptado de Betchel et al. (2013); Rizos et al. (2016); Salmenpera et al. (2020); Tura et al. (2018).

## 2.6 Circularidade na indústria da moda

Conforme referido anteriormente, o sistema da indústria da moda é baseado no modelo linear, todavia, é urgente a transformação do setor para uma maior circularidade através de roupa com preços acessíveis, boa qualidade e em consonância com as preferências dos consumidores (EEA & ETC, 2019). Estes autores afirmam que para a indústria da moda

seja mais circular, é crucial haver uma transformação profunda através de métodos inovadores nas empresas, novos modelos de negócio e políticas que suportam estas alterações.

A circularidade nesta indústria assenta no *design* circular, princípios de aquisição, melhorias nas cadeias de abastecimento a serem realizadas por retalhistas e marcas que levem a comportamentos dos consumidores mais sustentáveis ao cuidarem das suas peças, reusarem, repararem e reciclarem quando não as pretendem usar mais (Gray, 2017).

A moda circular é um conceito que interliga a EC com a indústria da moda. Isto é, Sajn (2019) afirma que a moda circular pretende com que haja uma redução de resíduos e um uso dos materiais tanto na produção como no consumo pelo período de tempo mais longo possível, para tal, cada peça deverá ser desenhada para cumprir com estes objetivos mais circulares. Algumas destas práticas são a utilização de materiais reciclados e não-tóxicos na produção, *design* de peças com estilos intemporais e fabricados, de modo a que cada peça possa ser desmontada são fatores que levam a uma moda mais circular (Sajn, 2019).

A circularidade nesta indústria é representada na seguinte imagem (figura 2):

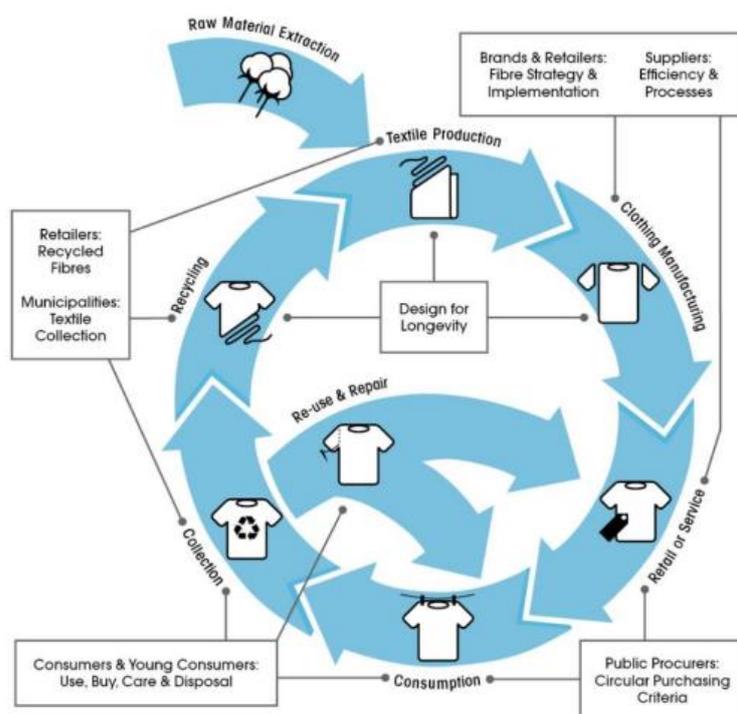


Figura 2 - Circularidade na indústria da moda. | Adaptado de Gray (2017).

Modelos de negócio circulares na indústria da moda são essenciais e requerem uma extensão ao ciclo de vida de cada peça produzida, o reuso e a reciclagem. A Fundação Ellen MacArthur (2020) definiu que a circularidade em produtos desta indústria é estabelecida através dos seguintes aspetos:

- Usar mais: criar modelos de negócio que seja possível manter o valor máximo de cada produto, como por exemplo, através do aluguer dos mesmos; projetar e manufacturar produtos cujos ciclos sejam duradouros; as empresas deem a conhecer o método de reparo ou os materiais de reparação daquele produto aos consumidores; haja uma melhor gestão do *stock*, de forma a minimizar os desperdícios e produzir-se apenas a quantidade adequada; quando possível, substituir produtos por alternativas desmaterializadas/virtuais;
- Feito para ser feito novamente: os produtos e os seus materiais são concebidos para poderem ser desmontados, de forma a serem reusados, refeitos e reciclados; evitar os aterros sanitários, incineração e resíduos em energia; a embalagem dos produtos sejam assentes na circularidade também; as empresas deverão garantir que possuem uma infraestrutura sólida na recolha, reuso, reciclagem e reprodução dos seus produtos; e os governos apoiem para o financiamento das infraestruturas e definir políticas reguladoras nesta temática;
- Utilização de *inputs* seguros e reciclados ou renovados: apoiar a não utilização de substâncias perigosas ou descarga dessas substâncias para o ambiente, como por exemplo, as microfibras presentes nas peças de vestuário; otimizar a utilização de recursos; afastamento da produção do consumo de recursos que sejam finitos, isto é, a utilização de recursos virgens é minimizada, a produção de subprodutos diminui e é atribuído valor económico para posterior utilização; os produtos reciclados são usados para “alimentar” os recursos finitos; o recurso a energia e matérias-primas renováveis são privilegiadas.

Os quatro tipos de modelos de negócio circulares na indústria da moda destacados pela Ellen MacArthur Foundation (2022) são: (i) aluguer – inclui aluguer de peças por proprietários privados ou de uma maior escala que inclua serviços de subscrição de uma ou mais marcas; (ii) revenda – inclui vendas de segunda mão, *marketplaces* de terceiros e re-comércio e devoluções de marcas próprias; (iii) reparação – engloba serviços de reparação de produtos defeituosos ou com má utilização; e (iv) refazer – existe uma recriação de produtos já montados que servem para a criação de uma peça diferente

(exemplo: tingimento). É esperado que estes modelos de negócio mais sustentáveis registem um crescimento no mercado da moda global de 23% até 2030, valendo uma oportunidade de 700 milhões de dólares (EMF, 2022).

### 3. Metodologia

Esta secção pretende explicitar as estratégias adotadas ao longo da investigação que permitiram adquirir instrumentos de análise, de modo que fossem obtidos resultados para as questões de investigação definidas.

Para a apresentação de resultados a cada uma das questões foram desenvolvidos casos de estudo a três empresas portuguesas inseridas no setor da indústria da moda e que simultaneamente, implementassem práticas circulares nos seus modelos de negócio.

Conforme previamente referido e ilustrado na figura 3, o principal método implementado são casos de estudo. Estes casos de estudo foram analisados com recurso a análises quantitativa e qualitativa, de acordo com a natureza de cada uma das questões de investigação definidas.

Relativamente à primeira questão de investigação, foi realizada sobretudo uma análise quantitativa que consiste na avaliação de indicadores financeiros e económicos das empresas selecionadas que foram alvo de uma comparação com a média do setor em Portugal. Os dados também foram recolhidos através de uma análise qualitativa através da realização de entrevistas semiestruturadas dirigidas a indivíduos com cargos de Administração ou responsáveis de Sustentabilidade nestas empresas.

Quanto à segunda questão, os dados foram unicamente recolhidos através da análise qualitativa referida.

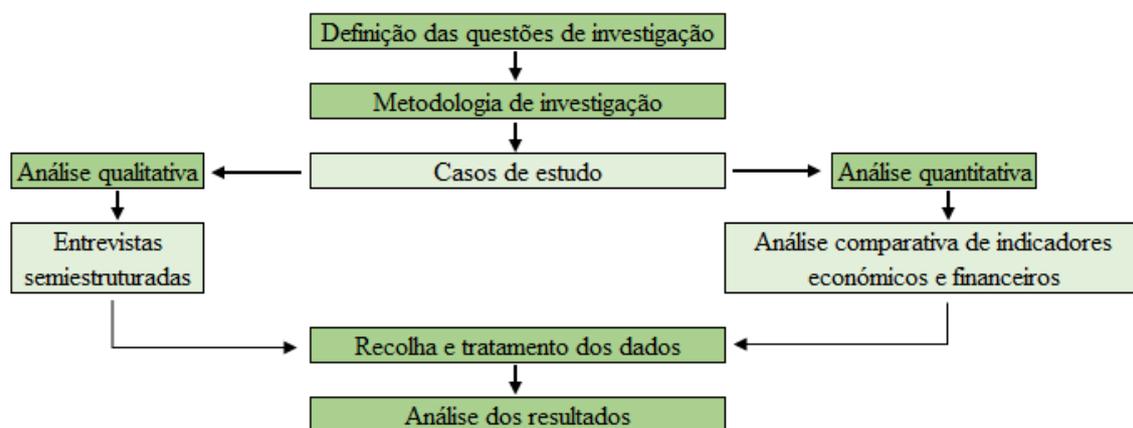


Figura 3 - Representação esquemática da metodologia de investigação adotada. | Fonte: Elaboração própria.

### **3.1 Motivação e escolha da estratégia de investigação e de recolha de dados**

A estratégia adotada na presente investigação é a de “casos de estudo múltiplos”, que pretendem aprofundar a realidade e o trajeto de três empresas, baseada numa metodologia mista composta por uma análise qualitativa e quantitativa. A recolha de dados dos casos de estudo foi realizada através de entrevistas semiestruturadas e Relatórios e Contas anuais. Considerou-se que a metodologia referida está em consonância com objetivo da investigação, uma vez que se pretendeu analisar a evolução de empresas circulares portuguesas inseridas na indústria da moda, e para tal, foram estudadas três entidades que se encontram em atividade.

A tipologia da análise de caso de estudo varia consoante o objeto da investigação e caracteriza-se pelo seu caráter extensível e profundo de um determinado fenómeno social, baseado na particularização, invés da generalização (Stake, 1995; Yin, 2009). Economia, psicologia, sociologia, ciência política e educação são alguns exemplos de ciências sociais nas quais esta metodologia é recorrentemente aplicada (Yin, 2009).

Segundo Yin (2009), uma das desvantagens apresentadas na adoção de casos de estudo é a possibilidade de existir uma carência de rigor por parte do investigador, uma vez que a interpretação dos dados não é fixada por uma estrutura de procedimentos, delineada noutras metodologias existentes. Outra das desvantagens destacada por Farquhar (2012) é que através da análise de um número reduzido de casos de estudo, o desenvolvimento de material científico poderá não ser replicado igualmente à realidade de outras empresas do mesmo ou de setores distintos, no entanto, é verificável uma profundidade maior nos casos estudados.

### **3.2 Seleção das empresas para casos de estudo**

Para a realização dos casos de estudo foram analisadas três empresas do setor da indústria da moda, cuja sede se localiza em Portugal. O modelo de negócio destas empresas deveria ser totalmente ou parcialmente assente em práticas de circularidade.

O objetivo para os casos de estudo é que haja uma representatividade mista das empresas, isto é, as características de cada uma sejam díspares, tais como, a localização,

a antiguidade e o modelo de negócio. Através da revisão de literatura, foi esperado que houvessem resultados positivos relativamente à performance das empresas associados à circularidade e se houvesse uma maior amplitude dos casos de estudo, poderia haver uma maior confiança na robustez do método e consequentemente, nos resultados esperados (Yin, 2009).

No momento de pesquisa de empresas portuguesas que fossem viáveis para a presente investigação, foram utilizados alguns *websites* que indicassem empresas com projetos de Economia Circular, tal como, o portal ECO.NOMIA. Este portal faz parte da iniciativa do plano de ação do Ministério do Ambiente que apoia a transição para uma economia mais circular, e demonstrou-se bastante útil nesta fase da investigação, uma vez que divulga quais são as empresas circulares no setor referido. Outros *websites* que se demonstraram proveitosos nesta seleção, e no entanto, não se encontram diretamente focados em Economia Circular foram: a COTEC, que é principal associação empresarial de Portugal relativamente à inovação empresarial; e a APICCAPS, que é um dos 19 *clusters* reconhecidos pelo governo português e que abrange a indústria da moda. Antes de contactar com as demais empresas a solicitar que colaborem com esta investigação, realizou-se uma análise através dos *websites* oficiais de cada uma destas, de modo a verificar a circularidade implementada.

Relativamente à localização, pretendeu-se que as empresas se localizassem em regiões desiguais no território português. Isto demonstrou-se como um desafio, uma vez que no ano de 2020, constatou-se que 85,3% do tecido empresarial desta indústria se localizava na região Norte, mais especificamente, nas NUTS III de Ave, Cávado, Área Metropolitana do Porto e Tâmega e Sousa (Banco de Portugal, 2022).

Quanto aos modelos de negócios, esperava-se que as três entidades atuassem em diferentes tipologias enumeradas pela Ellen MacArthur Foundation (2022): aluguer, revenda, reparação, e refazer.

### **3.3 Análise qualitativa**

Segundo Minayo e Sanches (1993), o método qualitativo de uma investigação permite a que haja uma determinada intimidade e subjetividade entre o objeto e o sujeito, havendo assim uma certa flexibilidade na análise de conteúdo (Cavanagh, 1997). Bruyne et al.

(1991) definem que a subjetividade está relacionada com os três aspetos seguintes: (i) a realidade sócio-histórica dos intervenientes; (ii) a lógica e o pensamento dos mesmos; e (iii) a forma de aplicação da metodologia em questão.

Uma das estratégias adotadas para o presente estudo de investigação foi a análise qualitativa de conteúdo, através da realização de entrevistas exploratórias semiestruturadas, que permitiram a recolha de dados essenciais para dar resposta às questões de investigação. De acordo com Cassell (2005) e Roulston et al. (2003), a entrevista é a ferramenta mais utilizada na investigação através de métodos qualitativos nas ciências sociais. A versatilidade e a flexibilidade são duas características que tornam a adoção de entrevistas semiestruturadas tão populares, e estas levam ao desencadeamento de uma maior reciprocidade entre o entrevistador e o entrevistado (Kallio et al., 2016). Ou seja, este tipo de entrevista requer uma preparação e uma investigação prévia do entrevistador e permite que este guie a entrevista para o objeto de estudo pretendido e simultaneamente, crie espaço para uma maior liberdade de expressão do entrevistado (Kallio et al., 2016).

A segunda questão de investigação foi respondida essencialmente com base neste tipo de análise, uma vez que foi diretamente questionado aos entrevistados, quais foram os entraves e os impulsionadores que enfrentaram aquando do desenvolvimento do seu negócio. Conjuntamente, nestas entrevistas também foi recolhido material que permitiu compreender a performance nestas empresas e obter uma visão mais detalhada e íntima sobre o negócio, no entanto, a primeira questão de investigação foi fundamentalmente respondida através de instrumentos quantitativos enumerados posteriormente.

A realização das entrevistas semiestruturadas foram dirigidas a indivíduos com cargos de Administração e responsáveis de Sustentabilidade das empresas selecionadas. Foi exetável que a duração das entrevistas fosse entre 40 a 60 minutos e estas foram gravadas para uma análise rigorosa posterior, mediante a autorização dos entrevistados, através de plataformas de comunicação por vídeo, como o *Microsoft Teams* e o *Google Meet*.

Segundo Leavy (2020), algumas vantagens da elaboração de entrevistas semiestruturadas são um maior potencial por parte do entrevistador ao possuir flexibilidade para conduzi-las em conformidade com os moldes de resposta que são pretendidos. Assim como, permite ao entrevistado ser um participante mais ativo no

processo da transmissão de conhecimento que é pretendido, uma vez que as informações divulgadas são moldadas consoante o objetivo do entrevistador. Corbin e Morse (2003) destacam também o custo-benefício deste tipo de entrevista ao ser possível retirar informações essenciais num curto prazo e ainda, o entrevistado poder refletir sobre alguma experiência individual de forma detalhada e subjetiva.

Uma das desvantagens apresentadas para as entrevistas semiestruturadas é que o processo de transcrever e analisar as entrevistas realizadas poderá consumir bastante tempo ao indivíduo que irá tratar destes dados, dependendo da quantidade de entrevistas realizadas e a duração das mesmas (Adams, 2010).

### **3.3.1 Guião das entrevistas semiestruturadas**

Na sequência da realização das entrevistas semiestruturadas, foram estabelecidas algumas perguntas a serem aplicadas a indivíduos com os cargos referidos das empresas selecionadas.

Estas questões foram definidas e adaptadas com base em artigos científicos incluídos na revisão de literatura, teses de mestrado cuja metodologia adotada se assemelha à presente investigação, assim como, questões de elaboração própria que iam de encontro com os objetivos definidos.

Previamente à realização das entrevistas junto das empresas selecionadas, existiu um pré teste com o Dr. Henrique Miranda, gerente e responsável de I&D da empresa InnovWise, em fevereiro de 2022. A pré-testagem consiste no processo de eliminar eventuais erros e desvios no processo de interação entre a entrevista e o respondente (Hak et al., 2004), tais como, dificuldade na compreensão, incongruência das questões para o objeto em causa, e diferentes interpretações possíveis numa só questão. Assim, o pré teste é um dos instrumentos de investigação que permite avaliar se as questões estabelecidas estão em conformidade com o propósito da investigação, de modo a recolher os dados pretendidos (Collins, 2003).

A tabela 5 apresenta as questões estabelecidas para as entrevistas semiestruturadas, que se encontram divididas por quatro dimensões distintas. Estas dimensões permitem criar uma análise detalhada sobre a relação entre a EC e a empresa representada pelo entrevistado. Inicialmente, a entrevista pretende que sejam

identificados o modelo de negócio e os seus projetos circulares, de modo a seguir, possa haver uma descrição da relação entre a circularidade e a filosofia empresarial. A terceira dimensão encontra-se diretamente relacionada com a segunda questão de investigação. E por último, é questionada de que forma a circularidade no negócio se associa com os demais *stakeholders* externos, tais como, fornecedores, consumidores e concorrentes.

Tabela 5 - Guião das entrevistas semiestruturadas.

<b>Questões das entrevistas</b>	<b>Fonte</b>
<b>Dimensão 1 - Identificação da circularidade no negócio</b>	
1. Qual é o modelo de negócio da empresa? De que forma se relaciona o negócio com a Economia Circular?	Adaptado de Tura et al. (2018)
2. De que forma coloca em prática a Economia Circular no seu negócio? O desenvolvimento destes decorreu como planeado?	
<b>Dimensão 2 - Avaliação da importância e da performance da Economia Circular no negócio</b>	
3. Na sua organização, a circularidade é considerada um pilar estratégico desde a sua fase introdutória ou um catalisador de crescimento numa fase mais sólida? Porquê?	Adaptado de Bechtel et al. (2013)
4. A Economia Circular é algo que procura integrar ao longo de toda a sua cadeia de valor ou é algo que tem em conta sobretudo no produto final?	
5. Acha que a Economia Circular na sua organização, para além de impulsionar o fornecimento de produtos, também contribui para que se tornem prestadores de serviços?	Elaboração própria
6. Existem indicadores na sua organização que permitam medir a performance da circularidade? Se sim, quais?	Adaptado de Bechtel et al. (2013)
7. Qual é que acha que é o impacto da circularidade na performance do seu negócio?	Adaptado de Reis (2020)
8. (Caso a empresa tenha projetos não circulares) De que forma descreveria a evolução do crescimento dos seus projetos circulares face aos não circulares?	Elaboração própria
<b>Dimensão 3 - Identificação de barreiras e fatores de sucesso associados à circularidade</b>	
9. Relativamente aos seus projetos circulares, existiram dificuldades na implementação dos mesmos que gostaria de destacar? De que forma poderiam ter sido ou foram ultrapassados?	Adaptado de Tura et al. (2018)
10. Acha que essas barreiras existirão também no futuro?	Elaboração própria
11. E quais foram os fatores de sucesso?	Adaptado de Tura et al. (2018)
12. Acha que a implementação de inovação no seu negócio foi potenciada pela Economia Circular?	Elaboração própria
<b>Dimensão 4 - Avaliação de relação com <i>stakeholders</i> externos</b>	
13. Quando a sua organização procura estabelecer relações com novos fornecedores, avalie a importância que atribui ao facto destes parceiros adotarem ou não políticas de Economia Circular, mesmo que acarrete custos mais elevados.	Adaptado de Louro (2018)

14. Acha que a sua empresa se diferencia da demais concorrência através da implementação de princípios circulares?	Adaptado de Libório (2021)
15. Qual é a importância que acha que o consumidor atribui à circularidade dos seus produtos?	
16. Quais são as suas expectativas de negócio futuras em termos da Economia Circular?	Elaboração própria

Fonte: Elaboração própria.

### 3.4 Análise quantitativa

A análise quantitativa é a metodologia mais dominante na investigação e baseia-se na quantificação dos dados e na sua validação, através da análise de conteúdo e estatística (Bryman, 2012). Este tipo de análise caracteriza-se pela sua positividade, isto é, a realidade é definida pela objetividade dos dados recolhidos e os resultados podem ser reproduzidos (Weber, 2004). Segundo Spicer (1998), a análise quantitativa possui um carácter estruturado que se opõe à flexibilidade presente na análise qualitativa.

Segundo Babalola e Abiola (2013) e Theogene et al. (2017), a análise de indicadores financeiros é uma ferramenta adequada para avaliar a performance financeira de uma entidade e posteriormente, uma tomada de decisões, tanto por parte de agentes internos como externos. Nesta análise, surge uma maior complexidade na interpretação dos rácios, uma vez que é possível compreender quais são as fragilidades e as forças de uma empresa (Sahu & Charan, 2013). A avaliação da performance financeira é utilizada para acompanhar a sua evolução ao longo de um determinado período de tempo, assim como, para executar uma análise comparativa à média do setor em que a empresa se insere (Kharatyan et al., 2016). Para a realização desta comparação é crucial a utilização de dados do mesmo setor, em consequência de haverem características moldadas àquela realidade (Kharatyan et al., 2016).

Esta metodologia baseou-se na avaliação de resultados económicos e financeiros das três empresas dos casos de estudo comparativamente à média das empresas que operavam com o mesmo CAE principal em Portugal, focando na sua evolução ao longo dos anos. O objetivo desta abordagem foi avaliar a performance empresarial das empresas circulares da indústria da moda em Portugal, conforme definido na primeira questão de investigação.

Os indicadores financeiros e económicos enumerados posteriormente foram calculados através de dados que constam nas Demonstrações Financeiras, que foram solicitados diretamente aos indivíduos entrevistados ou recolhidos através de bases de dados, tais como, *DataStream* e *Sabi*. Quanto ao elemento de comparação, foi optada uma abordagem que se considerou como a mais representativa de Portugal, sendo portanto, mais enriquecedora para a presente investigação, que foi através de dados do setor disponibilizado no *website* do Banco de Portugal.

### **3.4.1 Indicadores económicos e financeiros retratados**

Helfert (2006) afirma que a análise da performance empresarial é realizada com recurso a diversos indicadores financeiros e não financeiros, consoante a avaliação que se pretende executar. Para uma análise ser a mais verdadeira e autêntica possível, é crucial usar rácios de performance para comparar realidades empresariais inseridas no mesmo setor económico e no mesmo horizonte temporal (Suaia, 2001).

De acordo com Suaia (2001), a perspetiva financeira do *Balanced Scorecard* pode ser avaliada através dos indicadores: Rendibilidade do Capital Próprio; Rendibilidade Operacional das Vendas; Rendibilidade Bruta do Ativo; e a caracterização dos resultados obtidos. Bhatti et al. (2013) e Cochran e Wood (1984) reforçam a importância da utilização destes indicadores por se demonstrarem como sendo eficientes para uma mensuração adequada da performance empresarial, tanto por parte da própria estrutura organizacional, como por investigadores. No entanto, o BSC é um sistema de análise estratégica e é importante constatar que não é possível avaliar de uma forma geral o mercado. Isto é, há que adaptar a análise consoante a realidade do setor, a estratégia do produto e a concorrência.

A aplicação de rácios financeiros na avaliação da performance empresarial associados à rendibilidade são também destacados por Cohen et al. (2008) e McGivern e Tvorik (1998). Estes indicadores foram calculados através de dados que constavam nas Demonstrações Financeiras e revelam a capacidade das empresas de gerarem retorno nos seus investimentos, espelhando o equilíbrio financeiro empresarial (Lesáková, 2007). Quanto maior for o valor do rácio, melhor será a performance empresarial, segundo Ichani e Suhardi (2015). Todavia, os autores Sam e Hoshino (2013) afirmam que um dos

principais indicadores para analisar a performance empresarial é a taxa de crescimento das vendas.

De acordo com o Banco de Portugal (2019), o rácio Rendibilidade do Capital Próprio (RCP) permite analisar a capacidade e eficácia da remuneração do capital investido pelos acionistas ou sócios da empresa. Esta remuneração pode ser recebida por estes indivíduos ou reinvestida na empresa. O indicador reflete a percentagem do retorno por cada unidade monetária investida pelos acionistas ou sócios, sendo representado pela seguinte fórmula:

$$\text{Rendibilidade do Capital Próprio} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$$

Relativamente ao rácio Rendibilidade do Ativo, este permite analisar o desempenho gerado pelos ativos da empresa, excluindo o impacto causado pelo imposto sobre o rendimento e gastos e rendimentos financeiros (Banco de Portugal, 2019). A sua fórmula é a seguinte:

$$\text{Rendibilidade do Ativo} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Ativo}}$$

A Rendibilidade Operacional das Vendas é o retorno do lucro operacional em relação às vendas<sup>1</sup> geradas naquele período. Isto é, reflete a percentagem de retorno por cada unidade monetária vendida (Breia et al., 2014), e é calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Rendibilidade Operacional das Vendas} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Vendas}}$$

O rácio da taxa de crescimento das vendas permite analisar a variação do montante das vendas do ano face ao ano anterior. Segundo Pardanawati (2021), quanto maior for a percentagem de crescimento, melhor será para a empresa. A sua fórmula é:

$$\text{Taxa de Crescimento das Vendas} = \frac{\text{Vendas}_n - \text{Vendas}_{n-1}}{\text{Vendas}_{n-1}}$$

---

<sup>1</sup> A denominação de Vendas significa Volume de Negócios, incluindo assim a venda de bens e prestação de serviços.

## 4. Contextualização e Caracterização das Empresas

Conforme foi referido na metodologia, a apresentação de resultados debruçou-se sobre casos de estudo de três empresas portuguesas inseridas na indústria da moda e cujo modelo de negócio se relaciona com a circularidade. Nesta fase da investigação, foi reforçada a relevância da escolha das empresas em questão que conduziram o desenvolvimento da análise empírica na sua plenitude.

Neste capítulo são contextualizadas cada uma dessas empresas através de uma breve apresentação e é demonstrada de que forma a Economia Circular é espelhada nos seus negócios. Ambas as empresas apresentam uma forte vertente sustentável, baseadas em dimensões sociais e ambientais, relevando-se agentes cujo impacto é considerado positivo para as comunidades em que estão inseridos. Os casos de estudo da investigação são: Lemon Jelly, Skizo Shoes e Vintage for a Cause.

### 4.1 Lemon Jelly

#### 4.1.1 Apresentação

A Lemon Jelly é uma marca representada pela empresa Design E More, S.A. (NIF PT508.851.661), cuja sede se localiza em Vila Nova de Gaia, no distrito do Porto. Esta entidade foi fundada em janeiro de 2009, sendo criada a marca Lemon Jelly após quatro anos, e está inserida na indústria do calçado. O seu CAE principal é 46422 - Comércio por grosso de calçado.

É crucial referir que a Design E More, S.A. integra-se num dos líderes de calçado de Portugal e num dos grupos mais proeminentes da Europa – Procalçado, S.A.. Esta entidade é um grupo familiar cuja história se prolonga há mais de 40 anos, através da fabricação de solas para *players* relevantes no mercado europeu, tais como a Carolina Herrera e a Hunter. A Procalçado, S.A. é detentora das marcas For Ever, Wock e Lemon Jelly.

A Lemon Jelly focaliza-se em produzir e vender calçado cujo componente principal é o plástico, recorrendo a métodos inovadores, tais como a injeção deste material. Os seus pares de calçado inserem-se no segmento da moda e são destinados a

consumidores do sexo feminino e crianças. Esta marca é destacada por ser 100% portuguesa, cuja criação, desenvolvimento e produção decorrem em Portugal, mas também, por operar na sua totalidade através de energia elétrica renovável. No ano de 2019, a PETA atribuiu um selo de aprovação à marca pela não utilização de produtos de origem animal na fabricação dos seus produtos.

A marca foi apresentada pela primeira vez em 2013, numa das mais importantes feiras internacionais da moda – MICAM, em Milão, Itália. Na MICAM foi onde conquistou o seu primeiro leque de clientes oriundos de várias partes do globo, nomeadamente, Japão, Reino Unido, China, Alemanha, França, Espanha, Bélgica, Turquia, Rússia e Itália (Cintra, 2013). Esta marca é representada pelo logotipo demonstrado na figura 4:



Figura 4 - Logotipo da Lemon Jelly. | Fonte: Website Lemon Jelly

Ao longo da sua história têm sido atribuídos vários prémios que realçam o seu forte desempenho no mercado, seja através da inovação implementada, seja pela robustez nos materiais usados e o *design* único das suas peças. Em 2021, foi entregue o seu prémio mais recente pelos CTT na categoria Iniciativa *e-Commerce Green*. A Lemon Jelly foi ainda destacada pela prestigiada associação COTEC e NOS pela sua inovação, no ano de 2015.

No final de dezembro de 2020, a Lemon Jelly registou 16 colaboradores, sendo outro dos fatores que confirmam o seu crescimento, uma vez que em 2010 contava apenas com 4 colaboradores. Quanto ao seu volume de negócios anual, foram alcançados cerca de 3,5 milhões de euros, em 2020.

#### **4.1.2 Circularidade no negócio**

Apesar da Lemon Jelly ter sido criada em 2013, esta lançou a sua primeira linha de calçado circular passado seis anos, ora designada por *Wasteless Act*. Atualmente, a

coleção é chamada de *Recycled Lemons*, e é caracterizada pela utilização de plástico reciclado na produção destes pares de calçado, sendo considerada com uma das suas estratégias empresariais de alcançarem a meta de 0% de desperdício. Estima-se que esta linha de calçado liberta menos de 90% de emissões de dióxido de carbono face às demais coleções. Os materiais usados para a produção dos *Recycled Lemons* vão desde a desperdícios de produção interna a garrafas de plástico recicladas.

A iniciativa da Lemon Jelly de implementar práticas de Economia Circular não se fixou somente na linha de produtos referida anteriormente, como em 2020, foi lançada a *Closing The Loop*. Esta iniciativa pretende como a sua designação indica, fechar o ciclo da Economia Linear, verificado pelo descarte de calçado usado e posteriormente, indesejado pelos seus consumidores. Para tal, são retiradas todas as possibilidades ainda disponíveis pelos materiais de peças antigas para que sejam transformados nas *Recycled Lemons*. A *Closing the Loop* é representada através do ciclo que consta na figura 5:

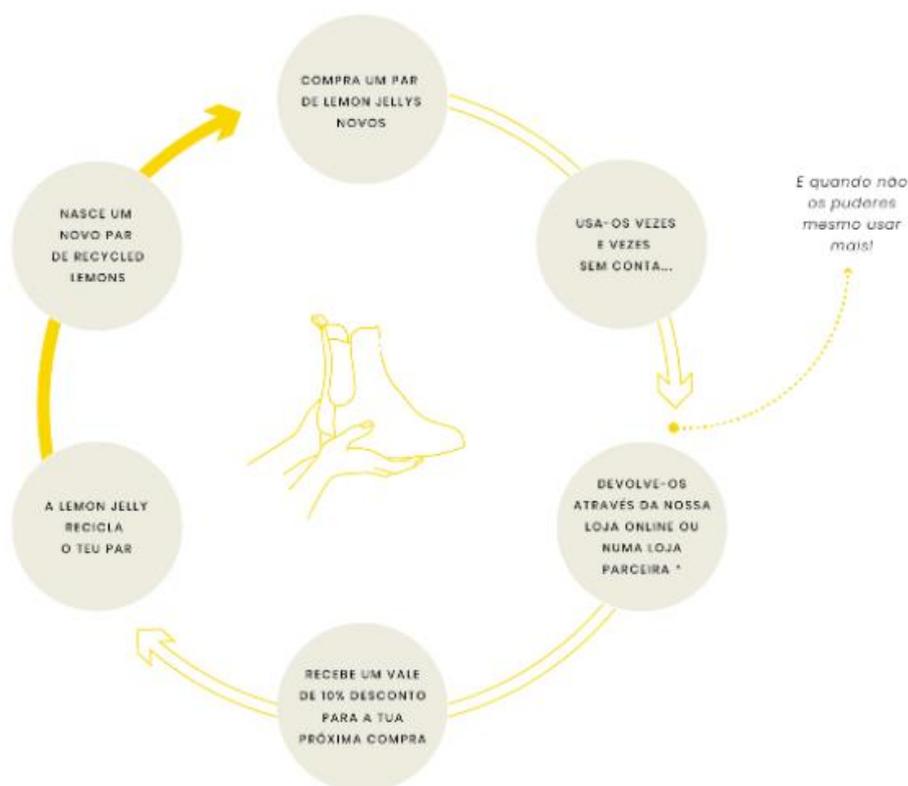


Figura 5 - Ciclo do produto baseado na iniciativa *Closing the Loop*. | Fonte: Website Lemon Jelly

As iniciativas de Economia Circular da Lemon Jelly enquadram-se na tipologia de modelo de negócio destacada pela Ellen MacArthur Foundation (2022) de “refazer”,

isto é, existe uma recriação de produtos (botas antigas, desperdícios internos e externos) que servem para a criação de uma peça diferente (produtos da linha *Recycled Lemons*).

## 4.2 Skizo Shoes

### 4.2.1 Apresentação

A Skizo Shoes é uma marca criada em julho de 2020 pela entidade GRAB THE OCEAN - Upcycling and Circular Economy Solutions, Lda. (NIF PT516.055.429), cuja sede se localiza no Seixal, distrito de Setúbal. Porém, a Casa do Impacto, situada no centro da capital portuguesa, é onde a Skizo tem o seu escritório. O seu CAE principal é 47721 - Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados. Atualmente, os recursos humanos da entidade são constituídos por dois indivíduos que são sócios da mesma – André Facote, *Chief Executive Officer* e Andreia Coutinho, *Chief Marketing Officer*. Apesar da Skizo registar uma curta antiguidade, já exportou para vários países europeus, Brasil, Estados Unidos da América e Canadá (Fernandes, 2021). No seu primeiro ano de atividade, alcançaram 14 mil euros no volume de negócios.

*Sneakers* são os principais produtos da Skizo. O seu leque de produtos expande-se para máscaras faciais, malas e sacos coletores de microplásticos, cujo objetivo é de impedir que sejam libertadas estas partículas para os rios e para os oceanos durante a lavagem de peças de roupa (UPTEC, 2021). Todos os produtos da Skizo Shoes possuem uma característica unânime, diretamente relacionada com a génese e o conceito desta marca – as peças comercializadas são produzidas à base de plástico reciclado e que é recolhido por pescadores ao longo da Costa Portuguesa. Através de 36 garrafas de plástico, a Skizo consegue transformá-las num par de *sneakers*. A marca é representada através do logotipo que consta na figura 6:



Figura 6 - Logotipo da Skizo Shoes. | Fonte: *Website Skizo Shoes*

A Skizo afirma que ao exercer a sua atividade de criar peças únicas através de material descartado nos oceanos, contribuirá positivamente para a comunidade. De uma perspetiva ambiental, é verificável uma redução de resíduos na vida marinha; e de uma perspetiva social, a Skizo acredita que influencia na alteração à mentalidade das populações ao alertá-las deste problema à escala global, e assim, proporcionar uma vida mais sustentável para as futuras gerações.

A tipologia de cadeia de abastecimento usada na empresa é a Cadeia de Custódia, na qual existe um seguimento desde a fase embrionária do processo de recolha dos materiais até à fase de produto final. São os parceiros da Skizo que executam a limpeza do oceano e incluem comunidades locais, organizações não governamentais, pescadores, institutos de pesquisa e autoridades regionais e nacionais. Estes parceiros possuem um Certificado de Origem que confirmam a proveniência do material recolhido. O local de produção situa-se no concelho de São João da Madeira, no distrito de Aveiro, e as peças são feitas artesanalmente. Outra das características que destaca a Skizo das demais marcas é o facto de não ter *stock* e a sua produção ser por encomenda, levando assim a uma menor utilização de recursos naturais e redução de resíduos.

A Skizo Shoes possui algumas certificações, tais como: *Global Recycle Standard* 4.0, que confirma o uso de materiais reciclados e a minimização do impacto negativo para o meio ambiente (Control Union Certifications, 2022); *PETA-Approved Vegan*, que visa a não utilização de produtos de origem animal nas peças (PETA, 2022); *GOTS*, garantindo a qualidade da cadeia de abastecimento têxtil (GOTS, 2022); e *OEKO-TEX Standard 100*, que certifica a isenção de substâncias nocivas nos produtos (OEKO-TEX, 2022).

#### **4.2.2 Circularidade no negócio**

O modelo de negócio da Skizo está diretamente relacionado com a Economia Circular, através da utilização de materiais reciclados oriundos do ambiente marinho para a produção das suas peças. Relativamente ao tecido utilizado, este advém de fios de poliéster reciclado, contendo plástico vindo dos oceanos e fio de poliamida reciclado que incluem redes de pesca inutilizadas. Estima-se que por cada quilo de tecido da Skizo, são retirados entre seiscentos gramas a um quilo de resíduos do oceano. Outros materiais recorridos pela marca na produção dos seus têxteis são o algodão reciclado através de

roupas descartadas, e linho que é considerado como um tecido altamente sustentável. Para as solas do seu calçado é utilizada borracha reciclada, na qual é adicionada outros componentes, tais como, pastilhas elásticas, cascas de arroz, cortiça e borras de café.

Esta circularidade praticada pela Skizo recai na tipologia de modelo de negócio enumerada pela Ellen MacArthur Foundation (2022) de “refazer”, conforme referido anteriormente na Lemon Jelly. Existe então uma reciclagem de materiais que são usados para a criação dos seus produtos.

Outra prática circular da Skizo é o programa de devolução de *sneakers* antigos por parte dos consumidores, em que o objetivo é de repará-los e posteriormente, doá-los a outros indivíduos, prolongando assim o ciclo de vida do produto. Esta iniciativa enquadra-se na tipologia de “reparação”, destacada pela EMF (2022), que explicita serviços de melhoramento de produtos defeituosos ou com má utilização.

## **4.3 Vintage for a Cause**

### **4.3.1 Apresentação**

A entidade 1000ROSTOS – Associação de Ação Social (NIF PT510.611.702), fundada em março de 2013, detém a marca Vintage for a Cause. A sua sede é localizada na cidade do Porto e o seu CAE principal é 88990 - Outras atividades de apoio social sem alojamento.

A Vintage for a Cause focaliza-se na criação de peças de roupa feminina a partir de *upcycling* de tecido descartado e usado, sendo produzidas à mão por costureiras sénior portuguesas. Os produtos colocados à venda são exclusivos e únicos, cujo *design* é caracterizado intemporal e baseado em estilos *vintage*. O logotipo da Vintage consta na figura 7:



Figura 7 - Logotipo da Vintage for a Cause. | Fonte: *Website Vintage for a Cause*

A marca defende na base do seu modelo de negócio causas de âmbito social e ambiental. A nível social, potencializa o empoderamento feminino através da empregabilidade de mulheres costureiras desempregadas e com mais de 50 anos. As costureiras desenvolvem assim a sua criatividade e o seu talento através de oficinas ocupacionais, assentes num modelo adequado para o seu ritmo biológico. Este projeto é chamado “From Granny to Trendy”. Em 2019, registavam-se quatro clubes associados a esta iniciativa que estão localizados em Gondomar, Esposende, Guimarães e Porto, e contavam com 93 participantes, nos quais transformaram 102 peças de roupa para um novo ciclo de vida.

Relativamente ao seu impacto ambiental, a Vintage afirma-se ser uma marca de *slow fashion*, em que cada produto do seu catálogo é produzido em quantidades reduzidas e com coleções de edição limitada. A sua cadeia de valor é mais curta, tornando-se assim mais local e inclusiva para todos os seus *stakeholders*. Através do *upcycling* de todos os tecidos usados para produzir os seus produtos, combate-se ao desperdício verificável na indústria da moda. Durante os anos de atividade da Vintage, esta já alcançou a reciclagem de mais de uma tonelada de roupa, poupando assim três milhões de litros de água e economizando cerca de sete toneladas de dióxido de carbono. Quanto aos materiais utilizados, estes são comprados a parceiros e incluem tecidos antigos, excessos de *stock* e depósitos de tecidos.

A Vintage for a Cause tem estado presente na maior feira internacional de moda ética e sustentável – Neonyt, em Berlim, Alemanha, e em 2018, organizou juntamente com a *Fashion Revolution Portugal*, o evento *Fashion Revolution Week*, na cidade do Porto (Gromicho, 2020). Em 2020, a marca foi destacada pelas atribuições de prémios

“Terre de Femmes 2020”, pela Fundação Yves Rocher e “Inspiring Women in Prémio de sustentabilidade 2020”, pela Activa Revista. A marca conta com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian e autarquias locais.

#### **4.3.2 Circularidade no negócio**

É possível afirmar que a Economia Circular é a base de negócio da Vintage for a Cause, uma vez que dá um novo ciclo de vida a tecidos que iriam ser destinados a aterros. Uma das estratégias empresariais da Vintage é então a inovação, como forma de combater o impacto ambiental negativo que existe na indústria da moda. Assim sendo, a principal prática circular da Vintage for a Cause é de transformar tecido usado e descartado em peças novas. Estas peças são desenhadas por *designers* que convertem estes materiais em produtos únicos e exclusivos, e posteriormente, são remanufaturados por costureiras nos ateliers de costura. Este modelo de negócio enquadra-se no “refazer”, conforme explicitado pela EMF (2022).

Outras das práticas circulares da Vintage, é esta ser uma das empresas aderentes à iniciativa “White Stamp”, na qual os consumidores têm a possibilidade de entregar uma peça de roupa usada e comprar uma peça nova, obtendo um crédito em que é possível descontar nas marcas aderentes. As peças entregues deverão estar em bom estado, de modo a serem revendidas no mercado de segunda mão, maximizando assim a sua vida útil. Esta iniciativa enquadra-se na tipologia de “revenda”, enumerada pela EMF (2022).

## 5. Discussão dos Resultados

### 5.1 Análise de Conteúdo – Entrevistas

Conforme referido no capítulo da metodologia, uma das abordagens para a recolha de dados foi através da realização de entrevistas semiestruturadas com representantes de cada uma das empresas dos casos de estudo.

As entrevistas realizadas conduzem a resultados que têm como finalidade responder à segunda questão de investigação de carácter qualitativo, referente à identificação de barreiras e impulsionadores na implementação da circularidade nos negócios. Simultaneamente, é pretendido que os entrevistados abordem de que forma a Economia Circular desempenha ou não como um fator de sucesso dentro do seio empresarial, sendo que esta é considerada uma abordagem complementar à análise quantitativa demonstrada posteriormente, que permite responder à primeira questão de investigação.

As análises de conteúdo incluídas neste subcapítulo são referentes às entrevistas realizadas e as suas transcrições encontram-se na secção dos apêndices.

O papel de entrevistador nas três entrevistas desenvolvidas foi desempenhado pela autora da presente dissertação, Beatriz Chaveiro. Os entrevistados foram o Dr. André Facote, CEO da Skizo Shoes; a Dra. Helena Antónia, CEO da Vintage for a Cause; e o Dr. José Azevedo Pinto, CEO da Lemon Jelly.

As entrevistas são repartidas por quatro dimensões, na qual as análises das mesmas foram conduzidas através das seguintes vertentes:

1. Dimensão 1 - Identificação da circularidade no negócio;
2. Dimensão 2 - Avaliação da importância e da performance da Economia Circular no negócio;
3. Dimensão 3 - Identificação de barreiras e fatores de sucesso associados à circularidade;
4. Dimensão 4 - Avaliação de relação com *stakeholders* externos.

### 5.1.1 Entrevista – Lemon Jelly

A análise de conteúdo deste caso de estudo é baseada na entrevista realizada com o Dr. José Azevedo Pinto, CEO da Lemon Jelly, que se encontra transcrita no apêndice A. A interpretação dos dados é distribuída pelas quatro dimensões, sendo as seguintes:

- 1. Dimensão 1 - Identificação da circularidade no negócio:** A Economia Circular encontra-se presente na Lemon Jelly sobretudo através da reciclagem de produtos e consequentemente, extensão de vida dos mesmos. O entrevistado destaca que esta reciclagem é possível, dado o tipo de matéria-prima principal das suas peças – o plástico. O projeto designado por “Closing the Loop” dá a oportunidade aos consumidores de devolver o seu calçado da marca em final de vida, para que sejam reintegrados no processo de produção, pondo término ao modelo linear então existente. A Economia Circular é considerada como um dos pilares estratégicos da empresa.
- 2. Dimensão 2 - Avaliação da importância e da performance da Economia Circular no negócio:** É possível afirmar que a Lemon Jelly atribui bastante relevância em questões associadas à Economia Circular, assim como, à sustentabilidade. É do interesse da marca implementar práticas que impactem positivamente a nível ambiental e de atingir novas metas, tais como, incrementar em 20% a vida útil das embalagens e reutilizar a água consumida através de um circuito fechado. Quanto ao processo de produção, a Lemon Jelly reforça o seu interesse em incluir um maior número de materiais recicláveis na globalidade da sua cadeia de valor. Relativamente à performance empresarial associada à circularidade, o entrevistado afirma alguma dificuldade em mensurá-la, no entanto, constata uma melhoria da reputação no mercado em que opera e uma forte angariação de novos clientes cujos valores se encontram alinhados com estas práticas.
- 3. Dimensão 3 - Identificação de barreiras e fatores de sucesso associados à circularidade:** As dificuldades enumeradas pelo entrevistado estão em conformidade com algumas das que foram recolhidas na revisão de literatura, sobretudo numa vertente mais económica. Elevados custos de implementação e dificuldade de quantificar os benefícios gerados pela circularidade no curto prazo estão enquadradas nas barreiras económicas. Relativamente a alguma incompreensão verificada por parte dos *stakeholders* de reconhecer que estas

práticas acarretam custos mais elevados, esta pode ser incluída simultaneamente nas dimensões económica e social. Na secção tecnológica e informativa, é destacada a carência de informação e conhecimento técnico para a implementação da circularidade.

Quanto aos impulsionadores referidos, é destacada o incremento da inovação no seio empresarial exponenciada essencialmente pela Economia Circular. Outro dos fatores de sucesso foi o financiamento de projetos para colmatar os custos incorridos através de fundos de apoio e políticas fiscais. A nível social e organizacional, verificou-se um aumento significativo de exportações para mercados que procuram produtos ambientalmente mais responsáveis, levando assim, a uma maior internacionalização e competitividade da marca. No âmbito tecnológico e informativo, foi essencial a partilha de informação entre vários *players*.

4. **Dimensão 4 - Avaliação de relação com *stakeholders* externos:** A Lemon Jelly afirma que a circularidade está assente em todas as partes interessadas no seu negócio, relevando-se como fator de sucesso com as mesmas. A nível dos fornecedores com quem a entidade estabelece relações, é determinante que estes sejam inovadores e circulares. Quanto à concorrência, a circularidade é vista como elemento de diferenciação e conseqüentemente, um impulsionador entre os demais. Relativamente aos consumidores, é constatado que os seus projetos circulares têm obtido um *feedback* positivo, justificado pelas exportações a mercados interessados em produtos deste género, mas também, pelo facto das gerações mais novas estarem mais sensibilizadas para questões em torno da Economia Circular e da sustentabilidade. É do interesse da Lemon Jelly de expandir as suas práticas circulares no seu negócio, através de mais parceiros no projeto “Closing the Loop” e inclusão de novos materiais ambientalmente mais responsáveis na sua cadeia de valor, uma vez que a marca detém expectativas futuras elevadas associadas à circularidade.

### 5.1.2 Entrevista – Skizo Shoes

A análise qualitativa deste caso de estudo é realizada com base na entrevista com o Dr. André Facote, CEO da Skizo Shoes (apêndice B). Através da divisão da entrevista por quatro dimensões, é possível realizar a seguinte análise de conteúdo:

- 1. Dimensão 1 - Identificação da circularidade no negócio:** A Skizo foi fundada com o propósito de desenvolver um negócio baseado na EC, cuja missão é de atribuir uma nova finalidade ao plástico recolhido por pescadores ao longo da Costa Portuguesa. Através do método de *upcycling*, este material é então transformado maioritariamente em têxtil. Quando não é possível executar esta transformação, devido à extrema deterioração do plástico, a Skizo recorre à criação de novos produtos, de modo a que estas matérias-primas não sejam consideradas novamente como resíduos. Outra das práticas circulares deste negócio é a reparação de *sneakers* devolvidos pelos seus consumidores, de forma a reentrarem num novo ciclo de vida ao serem doados a quem necessite.
- 2. Dimensão 2 - Avaliação da importância e da performance da Economia Circular no negócio:** A circularidade é alvo de extrema importância nesta empresa, uma vez que se encontra presente desde a sua fase embrionária até aos dias de hoje. Isto é, a EC é considerada como um pilar estratégico de uma forma tão enraizada que não é possível analisar a performance empresarial da Skizo sem a relacionarmos com a mesma. Ao longo de toda a sua cadeia de valor são incorporadas práticas circulares, seja a nível da comunicação, do uso das suas matérias-primas como referido anteriormente, mas também, o facto de a circularidade ser integrada no final de vida dos seus produtos, entre outros. O entrevistado refere ainda que a EC tem impactado positivamente no desenvolvimento do seu negócio e destaca a certificação B-Corp como método de medição da performance da circularidade. Simultaneamente, a Skizo é considerado um agente relevante no processo de educação da comunidade ao alertar sobre os impactos negativos causados pela linearidade na indústria da moda, expandindo assim a sua designação de marca, como sendo uma causa.
- 3. Dimensão 3 - Identificação de barreiras e fatores de sucesso associados à circularidade:** As barreiras e os impulsionadores enumerados pelo entrevistado estão maioritariamente em conformidade com o capítulo de revisão de literatura, tendo destacado geralmente um caso por cada tipo de categoria.

Relativamente às dificuldades enfrentadas na implementação da circularidade no seu negócio, foram as seguintes: custos elevados e fraca capacidade financeira (económica), uma vez que o projeto foi sempre financiado através de capitais próprios; falta de incentivos (social), pela carência de benefícios atribuídos a projetos de impacto social e ambiental; regulação complexa (institucional), sendo que existe legislação em vigor que dificulta a gestão de resíduos por parte de algumas concelhias portuguesas, barrando a Skizo na recolha do plástico para o processo produtivo; fraco conhecimento dos decisores políticos sobre a EC (institucional), no qual o entrevistado acredita que esta barreira será ultrapassada futuramente pela maior sensibilidade para este tema nas gerações mais novas; falta de informação e conhecimento (tecnológico e informativo) por parte dos consumidores que muitas das vezes desconhecem o custo real de uma moda mais justa e sustentável; forte foco em modelos lineares na indústria (cadeias de abastecimento), por haver um choque pelo facto da Skizo não ter *stock*; e aversão ao risco por parte dos investidores (organizacional), por não haver um investimento significativo neste tipo de negócios.

Quanto aos impulsionadores, foram destacados os seguintes: redução do uso de recursos (ambiental), na qual um dos objetivos da Skizo é atingir a neutralidade carbónica; melhorias de eficiência de custos (económica), pelo facto de não possuírem *stock* e imputarem diretamente os seus custos aos rendimentos gerados; implementação de inovação (económico), através do local onde a Skizo recolhe as suas matérias-primas, pela qualidade dos seus produtos e pelo impulsionamento da EC na criação novos produtos; maior internacionalização (social) para países da Europa Central e Estados Unidos da América; incremento de fundos de apoio (institucional) a projetos relacionados com a sustentabilidade e práticas circulares; existência de um vasto e sólido ecossistema de partilha de informação em Portugal (tecnológico e informativo); maior consciencialização sobre a EC em parceiros de logística (cadeias de abastecimento); forte interesse na implementação da circularidade no negócio (organizacional); transparência em torno da cadeia de valor (organizacional), de modo a transmitir as suas exigências de serem cada vez mais circulares e elucidar os seus consumidores de que os seus produtos fazem parte de uma moda justa e sustentável; e mentalidade aberta da liderança para adotar práticas mais circulares (organizacional).

**4. Dimensão 4 – Avaliação de relação com *stakeholders* externos:** O entrevistado referiu que a circularidade na relação com as demais partes interessadas tem afetado positivamente a sua performance. Quanto aos seus fornecedores, a empresa preocupa-se em relacionar com entidades que possuam uma missão vocacionada para o seu impacto social e ambiental como a Skizo, mesmo que acarretem custos mais elevados. No entanto, não é mandatário que estes sejam circulares. Relativamente à sua concorrência, é notável o surgimento de um maior número de produtos circulares no mercado, mas a Skizo afirma destacar-se pela sua história, pela qualidade e unicidade dos seus produtos, uma vez que os *sneakers* são criados e produzidos exclusivamente para os consumidores que os encomendaram. A nível dos seus consumidores, o entrevistado afirma que a circularidade é um aspeto com cada vez maior relevância, já que as gerações mais novas - geração Z e *millennials* estão cada vez mais consciencializados de que o modelo linear na indústria da moda não é sustentável e brevemente, estes irão dominar o mercado à procura de mais produtos circulares.

### 5.1.3 Entrevista – Vintage for a Cause

A entrevista realizada foi com a Dra. Helena Antónia, fundadora e atual CEO da Vintage for a Cause, na qual a transcrição da mesma consta no apêndice C. A análise de conteúdo encontra-se distribuída por quatro dimensões à semelhança das análises anteriores. A interpretação dos dados é a seguinte:

**1. Dimensão 1 - Identificação da circularidade no negócio:** O modelo de negócio da Vintage for a Cause é baseado na reutilização de desperdício pós-consumo ou roupa usada, sendo que, anos mais tarde após o arranque da atividade da mesma, passou a incluir resíduos pré-consumo ou excedentes têxteis, que incluem tecidos de estoque morto resgatados e materiais sustentáveis. Através destes dois tipos de matérias-primas, a Vintage cria peças de roupa com estilos intemporais e únicos, assentes numa moda justa e circular. Outro dos aspetos fundamentais que se encontra na génese deste negócio é o seu impacto social, no qual emprega mulheres costureiras com mais de 50 anos no processo produtivo, que são formadas através de *workshops*. Adicionalmente, a EC também se encontra presente através do projeto “White Stamp” com a iniciativa “Sell 1 Buy 1”, em que impulsiona os seus consumidores a devolverem uma peça de roupa que não

pretendem utilizar mais, no momento de compra de uma peça nova. Esta peça devolvida que se encontrava praticamente na fase final da sua vida, é então reinserida no mercado de segunda mão e o consumidor recebe um crédito a utilizar em compras nas marcas aderentes ao projeto.

**2. Dimensão 2 - Avaliação da importância e da performance da Economia**

**Circular no negócio:** A circularidade é um elemento fundamental no modelo de negócio da Vintage for a Cause, uma vez que esta foi fundada com a missão de atribuir uma finalidade a bens negligenciados – neste caso, resíduos têxteis. Para além de imputarem a EC nas suas peças produzidas, também é do interesse da marca serem circulares em outras fases da sua cadeia de valor, tal como, na distribuição, na potenciação das suas vendas através do comércio eletrónico, no projeto “White Stamp” referido acima, entre outros. A EC também tem impulsionado a que o negócio não seja apenas focado nas vendas dos seus produtos, mas também se observa um crescimento da procura referente à prestação de serviços de *upcycling*, sendo uma das vantagens destacadas. Outras das vantagens enumeradas advém da maior consciencialização dos consumidores para o impacto negativo causado pelo modelo linear na indústria da moda, conseqüentemente, é registado um crescimento do volume de negócios através da venda de impacto. Esta venda de impacto resulta da internalização de externalidades negativas de empresas que sejam possíveis serem monetizadas. O principal indicador da circularidade da Vintage é a soma dos quilogramas de resíduos que são desviados e de não emissão de carbono e os litros de água utilizados, comparando aos valores estimados de outras marcas não circulares.

**3. Dimensão 3 - Identificação de barreiras e fatores de sucesso associados à**

**circularidade:** A entrevistada destacou algumas dificuldades que foram identificadas previamente na revisão de literatura, sobretudo na categoria tecnológica e informativa. As barreiras enfrentadas pela Vintage foram a escassez de informação e de conhecimento, por ser um mercado altamente especializado e a metodologia inicial de apenas transformar desperdício pós-consumo não se enquadrou com o modelo ideal do negócio; e ainda, a falta de aptidões técnicas por parte das intervenientes no processo produtivo que frequentemente não possuem o nível de experiência pretendido para executar a transformação de resíduos têxteis. A principal barreira foi referente ao *sourcing*, que conforme referido, o reaproveitamento de roupa usada colocava em causa a durabilidade dos

produtos e os custos de produção eram superiores. A solução foi incluir também nas suas matérias-primas, os excedentes têxteis ou desperdício pré-consumo.

Relativamente aos impulsionadores associados à EC, a Vintage refere uma capacidade financeira mais sólida derivada à angariação de investimento de impacto e à redução de custos por não exigir um investimento inicial elevado. A entrevistada destacou ainda a eficiência gerada pela gestão *multistakeholder* e a maior consciencialização sustentável a nível global, influenciando o incremento do seu volume de negócios, mais especificamente, das suas vendas de impacto.

- 4. Dimensão 4 - Avaliação de relação com *stakeholders* externos:** Relativamente aos fornecedores que a marca estabelece relações, é do interesse da mesma que sejam entidades com uma visão alinhada com a da Vintage, isto é, que tenham impacto social e ambiental nos produtos ou serviços que oferecem ao mercado. Esta vertente poderá eventualmente acarretar custos superiores, todavia, é uma especificidade na qual a Vintage atribui bastante relevância. Um exemplo é o facto dos seus dois fornecedores principais - a Tintex Textiles e a SKFK Ethical Fashion, praticarem a EC nos seus negócios. Quanto à concorrência, a entrevistada afirma que a marca se destaca entre os vários *players* não só pela circularidade dos seus produtos, mas também pelo seu valor social, que atuam como elementos interligados. A nível do comportamento dos consumidores, a Dra. Helena Antónia acredita que é uma característica apreciada o facto de as suas peças serem circulares, mas não acha que é um elemento determinante no ato de compra. A longo prazo, é expetável a continuidade deste modelo de negócio na marca e ainda, que haja uma redução de resíduos têxteis gerados pelas empresas, derivado ao impulsionamento de práticas mais “verdes” no mercado, segundo a entrevistada.

#### **5.1.4 Síntese das barreiras e impulsionadores identificados na análise de conteúdo**

Após a análise dos dados recolhidos nas entrevistas realizadas, foi constatado que as barreiras e os impulsionadores enfrentados na implementação de EC nas empresas estudadas estão maioritariamente em conformidade com as identificadas na revisão de literatura. As principais barreiras foram a falta de *know-how* técnico, baixos incentivos e desconhecimento dos consumidores acerca do conceito. Estes obstáculos foram mitigados

através de estratégias como a maior partilha de informação entre *stakeholders*, políticas fiscais e fundos de apoio mais favoráveis e maior consciencialização global. Na tabela 6 é possível encontrar o resumo de quais foram as barreiras e os fatores de sucesso mencionados no capítulo da revisão de literatura e enumerados nas entrevistas realizadas:

Tabela 6 - Barreiras e impulsionadores enumerados na revisão de literatura e destacados pelos entrevistados dos casos de estudo.

<b>Categorias</b>	<b>Barreiras</b>	<b>Empresas dos casos de estudo</b>
<b>Económico</b>	- Custos elevados e fraca capacidade financeira para implementar;	Lemon Jelly; Skizo Shoes.
	- Dificuldade de mensurar os benefícios económicos futuros de projetos circulares.	Lemon Jelly.
<b>Social</b>	- Falta de incentivos.	Skizo Shoes.
<b>Institucional</b>	- Regulação complexa;	Skizo Shoes.
	- Fraco conhecimento sobre circularidade de decisores políticos.	
<b>Tecnológico e informativo</b>	- Falta de informação e conhecimento;	Lemon Jelly; Vintage for a Cause.
	- Falta de tecnologias e aptidões técnicas.	Vintage for a Cause.
<b>Cadeias de abastecimento</b>	- Forte foco em modelos lineares na indústria.	Skizo Shoes.
<b>Organizacional</b>	- Aversão ao risco por parte dos stakeholders.	Skizo Shoes.
<b>Categorias</b>	<b>Impulsionadores</b>	<b>Empresas dos casos de estudo</b>
<b>Ambiental</b>	- Redução do uso de recursos;	Skizo Shoes.
<b>Económico</b>	- Melhorias de eficiência de custos, gerando mais rendimentos e ganhos de lucros;	Skizo Shoes; Vintage for a Cause.
	- Desenvolvimento de novos negócios, inovação e oportunidades de sinergia.	Vintage for a Cause.
<b>Social</b>	- Maior internacionalização e consciencialização sustentável global;	Lemon Jelly; Skizo Shoes; Vintage for a Cause.
<b>Institucional</b>	- Fundos de apoio, políticas fiscais e de subsídios.	Lemon Jelly; Skizo Shoes; Vintage for a Cause.
<b>Organizacional</b>	- Circularidade integrada nas estratégias e objetivos das empresas;	Skizo Shoes
	- Melhor compreensão de exigências sustentáveis nos negócios;	
	- Apoio e mentalidade aberta da liderança para adoção de novas práticas.	

Fonte: Adaptado de Betchel et al. (2013); Rizos et al. (2016); Salmenpera et al. (2020); Tura et al. (2018).

Na tabela 7 são referidos as barreiras e os fatores de sucesso na implementação de práticas circulares pelas empresas estudadas e que foram destacados pelos entrevistados, mas não estão incluídos na literatura recolhida.

Tabela 7 - Barreiras e impulsionadores não enumerados na revisão de literatura e destacados pelos entrevistados dos casos de estudo.

<b>Categorias</b>	<b>Barreiras</b>	<b>Empresas dos casos de estudo</b>
<b>Social</b>	- Escasso conhecimento por parte dos consumidores sobre o conceito de uma moda mais justa.	Lemon Jelly; Skizo Shoes.
<b>Organizacional</b>	- Incompatibilidade de objetivos circulares com o <i>sourcing</i> implementado no negócio.	Vintage for a Cause.
<b>Categorias</b>	<b>Impulsionadores</b>	<b>Empresas dos casos de estudo</b>
<b>Tecnológico e informativo</b>	- Maior partilha de informações através de vários <i>stakeholders</i> , destacando os institutos de Investigação e Desenvolvimento.	Lemon Jelly; Skizo Shoes.
<b>Organizacional</b>	- Incremento da eficiência resultante de uma gestão <i>multistakeholder</i> .	Vintage for a Cause.

Fonte: Elaboração própria.

## 5.2 Análise de Dados Quantitativos

Para avaliar a performance empresarial das empresas de casos de estudo, foi abordada uma metodologia de carácter quantitativo com recurso a indicadores económicos e financeiros. O objetivo deste tipo de análise é de obter resultados que permitem responder à primeira questão de investigação definida, na qual é pretendido compreender a relação entre o desempenho das empresas com a implementação de práticas circulares nos seus negócios.

Os rácios utilizados são: a Rendibilidade do Capital Próprio, a Rendibilidade do Ativo, a Rendibilidade Operacional das Vendas e a Taxa de Crescimento das Vendas.

Sauaia (2001) releva a importância de analisar a evolução dos rácios referidos e que a comparação seja realizada com realidades inseridas no mesmo setor económico e no mesmo horizonte temporal, de modo a que a análise seja a mais verdadeira e autêntica possível.

Estes indicadores são calculados através de dados que compõem as Demonstrações Financeiras das empresas. O elemento comparativo dos casos de estudo foi a média do setor em Portugal, na qual é disponibilizada pelo Banco de Portugal, consoante for o CAE principal de cada empresa.

Relativamente aos dados económicos e financeiros de 2020 para os CAE analisados, é importante referir que se verificou um impacto considerado negativo na generalidade dos dados recolhidos que poderão ser justificados pela ocorrência da pandemia de COVID-19. Cho e Saki (2021) afirmam que o impacto financeiro desta crise mundial é demonstrado mais fortemente na indústria da moda em comparação a outro tipo de setores.

Este subcapítulo é composto pela análise à evolução dos indicadores referidos para cada caso de estudo. Tanto os dados como os indicadores económicos e financeiros calculados encontram-se disponíveis nos anexos.

Relativamente à análise quantitativa da *Vintage for a Cause*, a informação necessária para a sua execução não se encontra publicada nas bases de dados *DataStream* e *Sabi*. Os dados foram diretamente solicitados à empresa, não tendo sido fornecidos em tempo útil.

### **5.2.1 Análise comparativa da Evolução Económica e Financeira da Lemon Jelly**

A análise dos indicadores económicos e financeiros da Lemon Jelly têm como elemento comparativo a média em Portugal para empresas com o CAE principal 46422 - Comércio por grosso de calçado.

O horizonte temporal desta análise estabelece-se entre 2016 a 2020, no entanto, é importante referir que a Lemon Jelly apenas implementou práticas circulares desde 2019. Os rácios calculados de 2016 a 2018 serve somente para análise à evolução do seu desempenho empresarial face à realidade do seu setor antes da circularidade e analisar o impacto a partir da introdução do seu projeto de EC no negócio.

Os dados económicos e financeiros da Lemon Jelly encontram-se no anexo A e os indicadores respetivos encontram-se no anexo B.

- **Rendibilidade do Capital Próprio**

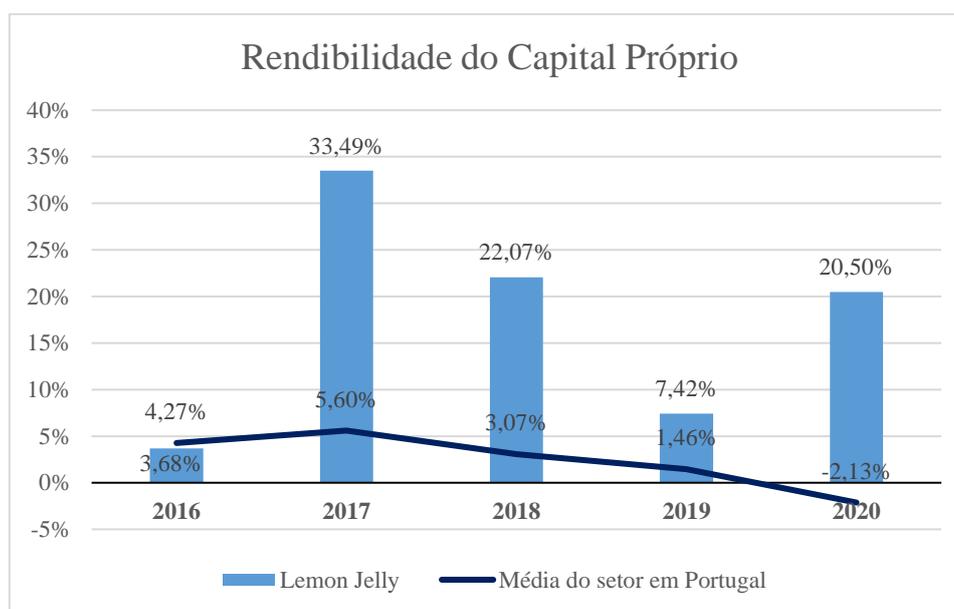


Figura 8 - Evolução da Rendibilidade do Capital Próprio entre 2016 e 2020 da Lemon Jelly e da Média do setor em Portugal. | Fonte: Elaboração Própria

Conforme é possível observar na figura 8, a evolução do RCP é bastante volátil para a Lemon Jelly, não acompanhando as variações da média do seu setor. Enquanto na média do setor, o rácio atinge o valor mais elevado de 5,60% em 2017, e posteriormente, regista um decréscimo até 2020 com 2,13% negativo, na Lemon Jelly não se verifica o mesmo. O valor mais elevado da sua RCP também é atingido em 2017 com 33,46%, seguindo por uma redução deste indicador até 2019, no entanto, no ano de 2020 marcado pela pandemia de COVID-19 e pela fragilidade das empresas no setor, existe uma recuperação deste decréscimo, alcançando 20,50% de RCP nesse período. A evolução do total de capital próprio tem sido marcado pelo seu crescimento ponderado. Já o resultado líquido tem registado variações mais instáveis neste horizonte temporal que influencia a evolução do indicador referido.

- **Rendibilidade do Ativo**

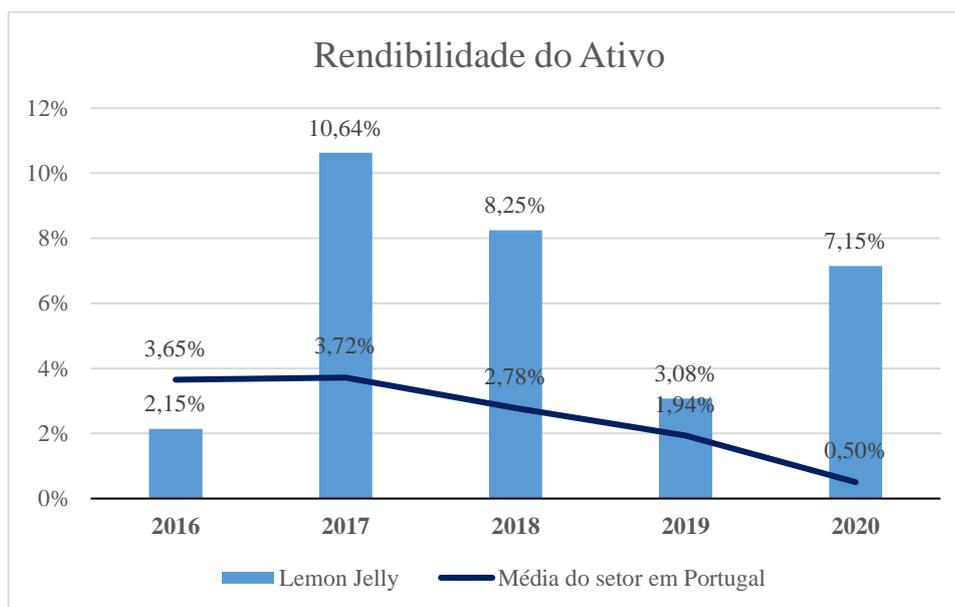


Figura 9 - Evolução da Rendibilidade do Ativo entre 2016 e 2020 da Lemon Jelly e da Média do setor em Portugal. | Fonte: Elaboração Própria

A Rendibilidade do Ativo regista uma evolução bastante semelhante ao indicador anterior. O resultado operacional alcança uma variação semelhante de 2016 a 2020 ao resultado líquido da Lemon Jelly. Comparativamente à média do setor, a empresa demonstra ser mais eficiente na rendibilidade dos seus ativos, conforme se verifica na figura 9, exceto em 2016, no qual a RA é de 3,65% e 2,15%, respetivamente. No segundo ano em que a Lemon Jelly implementou a circularidade no seu negócio, o lucro líquido gerado é de 0,72 euros por cada 10 euros de ativos, enquanto a média em Portugal apenas se fixa em 0,05 euros de retorno.

- **Rendibilidade Operacional das Vendas**

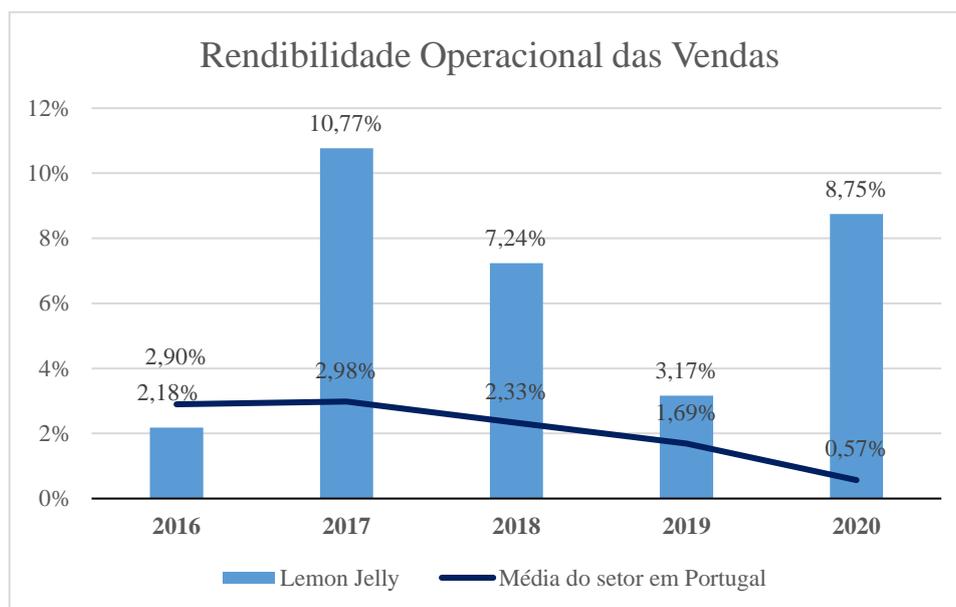


Figura 10 - Evolução da Rendibilidade Operacional das Vendas entre 2016 e 2020 da Lemon Jelly e da Média do setor em Portugal. | Fonte: Elaboração Própria

Através da análise ao rácio de Rendibilidade Operacional das Vendas, é possível verificar que a Lemon Jelly atingiu uma maior eficiência face à média do setor, com exceção a 2016, conforme se observa na figura 10. A empresa registou uma ROV semelhante à realidade do setor em dois anos marcados pela sua pior rendibilidade que são 2016 e 2019. Em 2020, a Rendibilidade Operacional das Vendas é recuperada essencialmente pelo incremento do Resultado Operacional conjuntamente com o valor de Vendas no montante de 3,5 milhões de euros.

- **Taxa de Crescimento das Vendas**

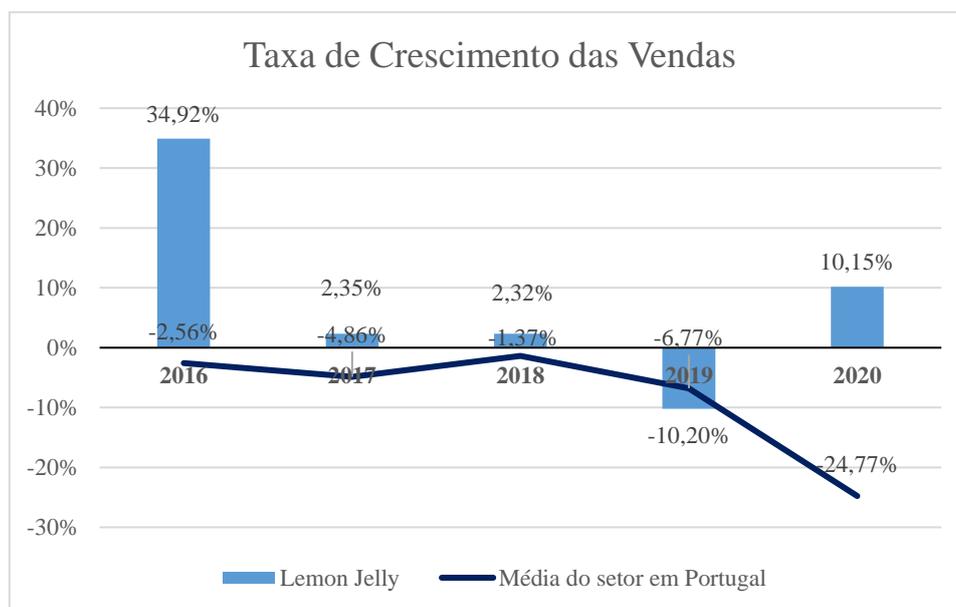


Figura 11 - Evolução da Taxa de Crescimento das Vendas entre 2016 e 2020 da Lemon Jelly e da Média do setor em Portugal. | Fonte: Elaboração Própria

Quanto à Taxa de Crescimento das Vendas da média do setor, podemos observar na figura 11 de que o rácio regista tendencialmente um decréscimo, exceto em 2018 com um aumento pouco significativo. Para a Lemon Jelly, o período com pior montante de volume de negócios ocorre em 2019 com o valor de 3,18 milhões de euros, impactando diretamente no rácio desse ano. No entanto, em 2018 e em 2020, as suas vendas atingem valores semelhantes de 3,5 milhões de euros. Apesar da evolução das suas vendas demonstrar uma variação significativa entre 2015 e 2016, o montante é inferior em cerca de 160 mil euros face aos períodos com maior volume de negócios.

### 5.2.2 Análise comparativa da Evolução Económica e Financeira da Skizo Shoes

A análise comparativa da Skizo Shoes é baseada pelo seu CAE principal, que é 47721 - Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados. Sendo uma empresa fundada em 2020, é crucial esclarecer de que esta não foi alvo de análise do indicador da Taxa de Crescimento das Vendas. Adicionalmente, considerou-se o cálculo dos demais indicadores da média do setor em Portugal a partir do ano de 2016 até 2020, de modo a que seja possível compreender a evolução do mesmo, invés de apenas analisarmos um único ano no qual se considerou como sendo atípico.

Os dados económicos e financeiros deste caso de estudo encontram-se no anexo C e os indicadores respetivos encontram-se no anexo D.

- **Rendibilidade do Capital Próprio**



Figura 12 - Evolução da Rendibilidade do Capital Próprio entre 2016 e 2020 da Skizo Shoes e da Média do setor em Portugal. | Fonte: Elaboração Própria

A Rendibilidade do Capital Próprio relaciona o resultado líquido com o capital próprio das empresas e permite compreender o grau de eficiência da remuneração do capital investido pelos seus acionistas ou sócios. É possível observar que a média do setor não registou uma evolução estável ao longo do horizonte temporal da figura 12. Em 2018, o RCP encontra-se no seu valor mais elevado, devido ao aumento do resultado líquido acompanhado pelo total de capital próprio. No mesmo ano em que a Skizo Shoes iniciou a sua atividade, o rácio da média do setor atingiu o seu montante mais inferior de 34,46% negativo. Quanto à Skizo Shoes, verificou-se uma RCP de 81,31%, na qual se destaca positivamente face ao elemento comparativo. Por cada euro investido pelos sócios da Skizo nesse ano, houve um retorno de 0,81 Euros.

- **Rendibilidade do Ativo**



Figura 13 - Evolução da Rendibilidade do Ativo entre 2016 e 2020 da Skizo Shoes e da Média do setor em Portugal. | Fonte: Elaboração Própria

A análise da Rendibilidade do Ativo permite compreender a relação entre os ativos da Skizo Shoes com os resultados obtidos, excluindo a forma de como esta se financiou.

Quanto à média do setor em Portugal, verificou-se que a evolução de 2016 a 2019 é considerada estável com uma média de cerca de 3,14%. No entanto, em 2020, o rácio registou uma quebra abrupta passando para 6,13% negativo conforme demonstrado na figura 13, influenciada sobretudo pelo decréscimo do Resultado Operacional que atinge o montante de 19,9 milhões de euros negativos nesse ano.

Relativamente ao rácio de 2020 calculado para a Skizo Shoes, podemos observar que é bastante discrepante quanto ao seu elemento comparativo, uma vez que atingiu uma RA de 43,24%. Isto significa que por cada 100 euros de ativos da Skizo, esta conquistou um lucro líquido de 43,24 euros, alcançando uma maior eficiência em relação à realidade da média do seu setor, mesmo em períodos considerados normais.

- **Rendibilidade Operacional das Vendas**



Figura 14 - Evolução da Rendibilidade Operacional das Vendas entre 2016 e 2020 da Skizo Shoes e da Média do setor em Portugal. | Fonte: Elaboração Própria

Conforme é constatado na figura 14, o crescimento da Rendibilidade Operacional das Vendas da média do setor é semelhante aos rácios anteriormente analisados. Entre 2016 e 2019, este indicador não registou uma variabilidade notável, mantendo-se em 2,57% em média. No entanto, em 2020, o rácio decresce para 7,26% negativo, impactado essencialmente pela quebra do montante das vendas de cerca de 35% face ao ano anterior, baixando de 424,9 milhões de euros para 274 milhões de euros. Para a Skizo Shoes, o ROV verificado distancia-se fortemente em relação à média do seu setor, uma vez que atingiu 37,17%, significando que por cada 100 euros alcançado em vendas, a empresa obtém 37,17 euros de retorno.

## 6. Conclusões finais

### 6.1 Principais Conclusões

Atualmente, as populações a nível global encontram-se mais consciencializadas sobre os problemas ambientais e o poder do impacto do seu comportamento enquanto consumidor para a alteração deste paradigma. Consequentemente, algumas empresas têm atribuído uma maior importância na introdução de estratégias mais circulares nos seus negócios, fazendo com que se tornem mais atrativas e inovadoras no mercado. Apesar de não se constatar uma adesão considerável à EC na maioria do seio empresarial.

Os casos de estudo apresentados atribuem bastante importância à circularidade, estando por vezes diretamente relacionada com a génese do negócio, como é o caso da Skizo Shoes e da Vintage for a Cause.

Relativamente aos resultados obtidos nas entrevistas realizadas, é possível afirmar que as empresas destacaram vantagens na implementação de práticas circulares na indústria da moda em Portugal, impulsionando os seus negócios perante as várias partes interessadas.

A performance empresarial destas empresas é realçada ao ser incrementada as suas capacidades de inovação e diferenciação dos seus produtos, trazendo uma maior reputação no mercado e competitividade perante a sua concorrência, evidenciando a literatura de Ellen MacArthur Foundation (2022) e Khan et al. (2020). A perspetiva dos entrevistados relata a circularidade como algo mutável, ambicionando procurar novas soluções circulares tanto para os seus produtos finais, como no processo produtivo.

Seguidamente, é verificável expectativas futuras positivas para modelos de negócio circulares sobretudo pela consciencialização dos impactos negativos gerados pelo modelo linear na indústria da moda a nível global. Isto é constatado sobretudo pelas gerações mais novas que brevemente irão dominar o mercado, conforme referido por Sarfraz et al. (2021).

As barreiras e os fatores de sucesso destacados pelos entrevistados foram maioritariamente identificados no capítulo de revisão de literatura, evidenciando assim os respetivos autores (Betchel et al., 2013; Rizos et al., 2016; Salmenpera et al., 2020; Tura et al., 2018). Algumas das dificuldades encontradas pelas empresas foram os custos

elevados para a implementação da EC no negócio e a escassez de conhecimento; quanto aos impulsionadores, foram indicados por exemplo, a crescente consciencialização global do custo de uma moda mais justa e existirem cada vez mais apoios para este tipo de negócios por parte de órgãos institucionais. A presente investigação contribuiu também para a identificação de novas barreiras e fatores de sucesso não enumerados na literatura existente, tais como a incompatibilidade de objetivos circulares com o *sourcing* implementado em algumas empresas e a existência de um vasto e sólido ecossistema de partilha de informação em Portugal.

Quanto à avaliação de indicadores económicos e financeiros, estes dados parecem indicar uma correlação positiva entre a performance empresarial e a adoção de práticas circulares no seio empresarial, uma vez que a generalidade dos rácios destacaram-se positivamente face à média do setor. Sendo ainda crucial referir que a realidade empresarial portuguesa se encontrava fragilizada no ano de 2020, devido sobretudo pela pandemia de COVID-19 ter sido despoletada no início do ano referido. Contrariamente a essa realidade, os rácios calculados para a Lemon Jelly apresentavam-se em decréscimo entre 2017 a 2019, tendo invertido essa evolução no ano de 2020 – o ano seguinte ao lançamento do seu primeiro projeto circular.

Para concluir, os resultados obtidos com a investigação enquadram-se de uma forma geral com a literatura recolhida. Tanto na análise qualitativa, como na quantitativa, as empresas estudadas apontam que a sua performance empresarial é impulsionada pelas práticas circulares implementadas, assim sendo, a EC é considerada como um agente de competitividade e inovação. Desta maneira, as empresas devem considerar o desenvolvimento da EC no seu seio empresarial, procurando novas formas de diferenciação dos seus produtos para se destacarem no mercado em que se inserem. É expetável que as gerações mais novas demonstrem uma oposição cada vez maior ao modelo linear da indústria da moda, trazendo benefícios para as empresas que acompanhem com esta crescente tendência do mercado.

## **6.2 Limitações da investigação e sugestões para futuras pesquisas**

A presente investigação aponta resultados positivos na implementação de práticas circulares em empresas portuguesas inseridas na indústria da moda, no entanto, é

relevante apontar algumas limitações constatadas ao longo do estudo que possam ter influenciado fortemente as conclusões referidas.

Em primeiro lugar, verificou-se uma reduzida literatura sobre o tema para a realidade empresarial em Portugal, havendo um reduzido material científico sobre a EC, sobretudo para um setor mais específico que é o da indústria da moda. Esta limitação influenciou assim os capítulos da revisão de literatura e da metodologia, uma vez que não foi possível encontrar questões aplicadas em entrevistas realizadas a outras empresas portuguesas.

Outra limitação destacada é o facto da dissertação se prender apenas com três casos de estudo e ter sido realizada uma entrevista para cada uma das empresas. Assim, os resultados obtidos e as posteriores conclusões podem não ser aplicadas a outras empresas e as entrevistas realizadas prendem-se pela subjetividade de cada entrevistado.

Quanto aos dados quantitativos recolhidos, é importante referir que o espaço temporal no qual as empresas começaram a ser circulares é bastante reduzido, o que resulta na análise de poucos períodos. Assim como, haverem outros fatores que tenham influenciado os indicadores económicos e financeiros calculados e a dificuldade encontrada em separar os dados exclusivamente relacionados com a EC para uma análise mais aprofundada. Adicionalmente, existem outros rácios capazes de avaliar a performance empresarial para além dos que foram aplicados nesta investigação.

Por último, tendo em conta as limitações apontadas, destacam-se as seguintes sugestões para investigações futuras:

- Elaborar casos de estudo a outras empresas portuguesas que tenham implementado modelos de negócio circulares enquadrados ou não no setor da indústria da moda;
- Recorrer a outros indicadores económicos e financeiros na análise da performance empresarial, tais como os que foram apontados na tabela 3;
- Realizar um maior número de entrevistas para cada empresa, de forma a obter resultados de várias perspetivas dentro da mesma organização;
- Analisar a performance empresarial de empresas que tenham adotado práticas circulares num horizonte temporal mais longo.



## Referências bibliográficas

- Adams, W. (2010). *Handbook Of Practical Program Evaluation*. Califórnia, EUA: Jossey-Bass.
- ATP (2018). A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa: Declínio, Recuperação e os “Drives” da Mudança. Data de acesso: 1 de dezembro de 2021, de: [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/contributo\\_-\\_paulo\\_vaz\\_-\\_atp.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/contributo_-_paulo_vaz_-_atp.pdf)
- ATP (2021). Estatísticas 2020. Data de acesso: 5 de dezembro de 2021, de: <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/estatisticas-2020/>
- Babalola Y. A., & Abiola F.R. (2013). Financial ratio analysis of firms: A tool for decision making. *International Journal of Management Sciences*, 1(4), 132-137.
- Banco de Portugal (2019). *Estudos da Central de Balanços 36 - Quadros do setor e quadros da empresa e do setor*. Lisboa: Banco de Portugal
- Banco de Portugal. (2022). Quadros do Setor. Data de acesso: 1 de dezembro de 2021 a 30 de junho de 2022, de: <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Bechtel, N., Bojko, R. & Volkel, R. (2013). *Be in the Loop: Circular Economy & Strategic Sustainable Development*. Karlskrona: Blekinge Institute of Technology
- Bhatti, M., Awan, H. & Razaq, Z. (2013). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48(1), 3127-3143. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9945-y>
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage...au les multiples fonctions du vocabulaire comptable: l'exemple de la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(1), 89-101
- Breia, A., Morais, V. & Mata, M. (2014). *Análise Económica e Financeira – Aspetos teóricos e Casos Práticos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Bruyne, P., Herman, J. & Schoutheete, M. (1991). *Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, BR: Francisco Alves.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Nova Iorque, EUA: Oxford University Press.
- Cassell, C. (2005). Creating the Interviewer: Identity Work in the Management Research process. *Qualitative Research*, 5(2), 167-179. <https://doi.org/10.1177/1468794105050833>
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, 4(3), 5-16. <https://doi.org/10.7748/nr.4.3.5.s2>
- Cho, B. & Saki, Z. (2021). Firm performance under the COVID-19 pandemic: The case of the U.S. textile and apparel industry. *The Journal of The Textile Institute, Ahead-of-Print*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/00405000.2021.1943258>
- Cintra, P. (2013). Lemon Jelly: Cheira bem, cheira a limão. Data de acesso: 15 de maio de 2022, de: <https://sol.sapo.pt/artigo/93575/lemon-jelly-cheira-bem-cheira-a-limao>
- Cochran, P. & Wood, R. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42–56. <https://doi.org/10.5465/255956>

- Cohen, S., Thiraios, D. & Kandilorou, M. (2008). Performance parameters interrelations from a balanced scorecard perspective: An analysis of Greek companies. *Managerial Auditing Journal*, 23(5), 485 – 503. <http://doi.org/10.1108/02686900810875307>
- Collins, D. (2003). Pretesting survey instruments: An overview of cognitive methods. *Quality of Life Research*, 12(1), 229–238.
- Comissão Europeia. (2015). Pacote da economia circular: perguntas e respostas. Data de acesso: 3 de novembro de 2021, de: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/MEMO\\_15\\_6204](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/MEMO_15_6204)
- Comissão Europeia (2021a). Circular economy action plan. Data de acesso: 20 de novembro de 2021, de: [https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan\\_pt](https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan_pt)
- Comissão Europeia (2021b). First circular economy action plan. Data de acesso: 20 de novembro de 2021, de: [https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan\\_pt](https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan_pt)
- Control Union Certifications (2022): <https://certifications.controlunion.com/index.php/pt>, Data de acesso: 15 de maio de 2022
- Corbin, J. & Morse, J. (2003). The Unstructured Interactive Interview: Issues of Reciprocity and Risks when Dealing with Sensitive Topics. *Qualitative Inquiry*, 9(3), 335-354. <https://doi.org/10.1177/1077800403009003001>
- Direção-Geral das Atividades Económicas. (2019). Sinopse Têxtil Vestuário. Data de acesso: 28 de novembro de 2021, de: <https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2019/sinopse-textil-vestuario-17-04-2019.aspx>
- Direção-Geral das Atividades Económicas. (2021). Economia Circular. Data de acesso: 1 de dezembro de 2021, de: <https://www.dgae.gov.pt/servicos/sustentabilidade-empresarial/economia-circular.aspx>
- Dumitru, C., & Ioanăș, C. (2010). *Management accounting and performance measurement*. Bucharest: UBP
- EEA & ETC. (2019). *Textiles and the environment in a circular economy*. Flanders: European Topic Centre Waste and Materials in a Green Economy
- Ellen MacArthur Foundation (2015a). *Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition*. Cowes, Reino Unido: Ellen MacArthur Foundation.
- Ellen MacArthur Foundation (2015b). *Towards a Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. Cowes, Reino Unido: Ellen MacArthur Foundation.
- Ellen MacArthur Foundation (2017). *A new textiles economy: redesigning fashion's future*. Cowes, Reino Unido: Ellen MacArthur Foundation.
- Ellen MacArthur Foundation (2020). *Visions of a Circular Economy for Fashion*. Cowes, Reino Unido: Ellen MacArthur Foundation.
- Ellen MacArthur Foundation (2022). Rethinking business models for a thriving fashion industry. Data de acesso: 8 de dezembro de 2021 a 30 de junho de 2022, de: <https://ellenmacarthurfoundation.org/fashion-business-models/overview>

- European Commission. (2019). Report from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions on the implementation of the Circular Economy Action Plan. Bruxelas: European Comission
- European Environment Agency (2019). Private consumption: Textiles EU's fourth largest cause of environmental pressures after food, housing, transport. Data de acesso: 6 de dezembro de 2021, de: <https://www.eea.europa.eu/highlights/private-consumption-textiles-eus-fourth-1>
- European Environment Agency (2021). Plastic in textiles: towards a circular economy for synthetic textiles in Europe. Data de acesso: 6 de dezembro de 2021, de: <https://www.eea.europa.eu/themes/waste/resource-efficiency/plastic-in-textiles-towards-a>
- Farquhar, J. (2012). *Case Study Research for Business*. Londres, Reino Unido: Sage Publications.
- Fernandes, C. (2021). Startup portuguesa cria saco que recolhe microplásticos durante a lavagem. Data de acesso: 16 de maio de 2022, de: <https://www.natgeo.pt/meio-ambiente/2021/09/startup-portuguesa-cria-saco-que-recolhe-microplasticos-durante-a-lavagem>
- Fletcher, K. (2014). *Sustainable Fashion and Textiles*. Londres, Reino Unido: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315857930>
- From Granny to Trendy: <https://grannytotrendy.wixsite.com/homehttps://www.lemonjelly.com/pt/>, Data de acesso: 13 de maio de 2022
- Garbie, I. (2014). An analytical technique to model and assess sustainable development index in manufacturing enterprises. *International Journal of Production Research*, 52(16), 4876-4915. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.893066>
- Garza-Reyes, J.A., Kumar, V., Batista, L., Cherrafi, A. & Rocha-Lona, L. (2019). From linear to circular manufacturing business models. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(3), 554-560. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2019-356>
- Geisendorf, S. & Pietrulla, F. (2017). The circular economy and circular economic concepts— a literature analysis and redefinition. *Companies in the Circular Economy*, 60(5), 721-810. <https://doi.org/10.1002/tie.21924>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E.J. (2017). The circular economy— A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- GOTS (2022): <https://global-standard.org/certification-and-labelling/certification>, Data de acesso: 15 de maio de 2022
- Gray, S. (2017). Mapping clothing impacts in Europe: the environmental cost. Bunbary: WRAP
- Gromicho, I. (2020). “Vintage for a Cause” já desviou uma tonelada de desperdício têxtil através do upcycling. Data de acesso: 16 de maio de 2022, de: <https://www.ambientemagazine.com/vintage-for-a-cause-ja-desviou-uma-tonelada-de-desperdicio-textil-atraves-do-upcycling/>

- Guni, C.N. (2016). General considerations on the meaning and interest of performance measurement. *Economics, Management, and Financial Markets*, 11(1), 310–316.
- Hak, T., Veer, K. & Jansen, H. (2004). The Three-Step Test-Interview (TSTI): An observational instrument for pretesting self-completion questionnaires. Versão draft no. 29, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam School of Management, NL.
- Helfert, E. (2006). *Tehnici de analiz financiar*. Bucureste: BMT Publishing House.
- Hobson, K. (2020). ‘Small stories of closing loops’: social circularity and the everyday circular economy. *Climatic Change*, 163, 99-116.
- Ichsani, S. & Suhardi, A. (2015). The Effect of Return on Equity (ROE) and Return on Investment (ROI) on Trading Volume. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211(1), 896-902.
- Jabbour, C.J.C., Seuring, S., Jabbour, A.B.L.S., Jugend, D., Fiorini, P.C., Latan, H. & Izeppi, W.C. (2020). Stakeholders, innovative business models for the circular economy and sustainable performance of firms in an emerging economy facing institutional voids. *Journal of Environmental Management*, 264, 110416. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110416>
- Jacometti, V. (2019). Circular Economy and Waste in the Fashion Industry. *Laws*, 8(4), 27. <https://doi.org/10.3390/laws8040027>
- JRC (2014). Environmental improvement potential of textiles (IMPRO-Textiles). Data de acesso: 1 de dezembro de 2021, de: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC85895>
- Kallio, H., Pietila A., Johnson M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79
- Khan, O., Daddi, T. & Iraldo, F. (2020). The role of dynamic capabilities in circular economy implementation and performance of companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 3018-3033. <https://doi.org/10.1002/csr.2020>
- Kharatyan, D., Nunes, A. & Lopes, J. (2016). *Financial ratios and indicators that determine return on equity*. Documento apresentado no XVII – Encontro Associação Espanhola de Contabilidade y Administración de Empresas, Bragança, Portugal.
- Laubscher, M. & Marinelli, T. (2014). Integration of Circular Economy in Business. Documento para Conferência no. 17-20, Going Green—CARE INNOVATION, Viena, Áustria.
- Leavy, P. (2020). *Methods Meets Art: Arts-Based Research Practice*. Nova Iorque, EUA: Gillford Press.
- Leitão, A. (2015). Economia circular: uma nova filosofia de gestão para o séc. XXI. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 1(2), 150-171
- Lemon Jelly: <https://www.lemonjelly.com/pt/>, Data de acesso: 1 maio de 2022 a 18 de maio de 2022

- Lesáková, L. (2007). *Uses and Limitations of Profitability Ratio Analysis in Managerial Practice*. Documento apresentado no 5th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapeste, Hungria.
- Lewandowski, M. (2016). Designing the Business Models for Circular Economy - Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*, 8(1), 43. <https://doi.org/10.3390/su8010043>
- Libório, J. (2021). *Inovação e Estratégias de Preço – Casos de Estudo*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Lingle, J.H. & Schiemann, W.A. (1996). From balanced scorecard to strategy gauge. Is measurement worth it? *Management Review*, 85, 56–61.
- Louro, D. (2018). *The Competitiveness Of Modern Retail And The Imperative To Respond To The Challenges Of The Circular Economy*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Maskell, B.H. (1991), *Performance measurement for world class manufacturing: A model for American companies*. Cambridge, MA: CRC Press.
- McGivern, M., & Tvorik, S. (1998). Vision driven organizations: measurement techniques for group classification. *Management Decision*, 36(4), 241-264. <http://doi.org/10.1108/00251749810211045>
- Michellini, G., Moraes, R., Cunha, R., Costa, J. & Ometto, A. (2017). From Linear to Circular Economy: PSS Conducting the Transition. *Procedia CIRP*, 64, 2-6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.012>
- Minayo, M. & Sanches, O. (1993). Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, 9(3), 239-262.
- Moreno, M., De los Rios, C., Rowe, Z., & Charnley, F. (2016). A Conceptual Framework for Circular Design. *Sustainability*, 8(9), 937. <https://doi.org/10.3390/su8090937>
- Mura, M., Longo, M. & Zanni, S. (2020). Circular economy in Italian SMEs: A multi-method study. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118821. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118821>
- Murray, A., Skene, K. & Haynes, K. (2015). The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context. *Journal of Business Ethics*, 140, 369–380
- Neely, A. (1998). *Measuring business performance – why, what and how*. The Economist Books. Londres: Profile Books
- Nicu, I.E. (2012). Company Performance Measurement and Reporting Methods. *Economic Science Series*, 21 (2), 700-707
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T. & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1, 189-200. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>
- OEKO-TEX (2022): <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/standard-100-by-oeko-tex>, Data de acesso: 15 de maio de 2022
- Pardanawati, S. (2021). Effect of Working Capital Turnover, Leverage and Sales Growth on Profitability of Consumption Industry Companies in IDX. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(6), 5770-5781.

- PETA (2022): <https://petaapprovedvegan.peta.org/>, Data de acesso: 15 de maio de 2022
- Pun, K.F. & White, A.S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49-71.
- Reis, D. (2020). *Inovação No Setor Alimentar Em Portugal: Caso De Estudo De PME Versus Multinacional*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Remy, N., Speelman,, E. & Swartz, S. (2016). Style that's sustainable: A new fast-fashion formula. Data de acesso: 8 de dezembro de 2021, de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 190-A/2017. Diário da República: I série, nº 236. Presidência do Conselho de Ministros. <https://files.dre.pt/1s/2017/12/23602/0005400073.pdf>
- Rizos, V., Behrens, A., Gaast, W., Hofman, E., Ioannou, A., Kafyeke, T., Flamos, A., Rinaldi, R., Papadelis, S., Hirschnitz-Garbers, M. & Topi, C. (2016). Implementation of Circular Economy Business Models by Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Barriers and Enablers. *Sustainability*, 8(11), 1212. <https://doi.org/10.3390/su8111212>
- Roulston, K., deMarrais, K. & Lewis, J. (2003). Learning to Interview in the Social Sciences. *Qualitative Inquiry*, 9(4), 643-668. <https://doi.org/10.1177/1077800403252736>
- Sahu, P. & Charan, P. (2013). Ratio Analysis is an Instrument – for Decision Making - A Study. *Asia Pacific Journal Of Research*, 1(8), 36-41.
- Sajn, N. (2019). *Environmental impact of the textile and clothing industry - What consumers need to know*. Bruxelas: European Parliamentary Research Service
- Salmenpera, H., Pitkanen, K., Kautto, P. & Saikku, L. (2020). Critical factors for enhancing the circular economy in waste management. *Journal of Cleaner Production*, 280(1), 1243-39.
- Sam, M. & Hoshino, Y. (2013). Sales Growth, Profitability and Performance: Empirical Study of Japanese ICT Industries with Three ASEAN Countries. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(11), 138-156.
- Sarfraz, M., Ivascu, L., Belu, R. & Artene, A. (2021). Accentuating the interconnection between business sustainability and organizational performance in the context of the circular economy: The moderating role of organizational competitiveness. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2108-2118. <https://doi.org/10.1002/bse.2735>
- Sauaia, A. (2001). Evaluation of performance in business games: Financial and nonfinancial approaches. *Developments in Business Simulation & Experiential Learning*, 28(1), 210-214.
- Shiping, Q. (2017). *Supply Base Structure and Company Performance*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Skizo Shoes: <https://skizoshoes.com/?lang=pt-pt>, Data de acesso: 1 maio de 2022 a 18 de maio de 2022
- Spicer, N. (1998). *Researching Society and Culture*. Londres, Reino Unido: Sage Publications.

- Stahel, W. (2010). *Sustainability and the Performance Economy*. In: *The Performance Economy*. Londres: Palgrave Macmillan
- Stahel, W. (2016). The circular economy. *Nature*, 531, 435–438.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Londres, Reino Unido: Sage Publications.
- Teece, D. & Winter, S.G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell Publishing
- Theogene, H., Mulegi, T., & Hosee, N. (2017). The Contribution of Financial Ratios Analysis on Effective Decision Making in Commercial Banks. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(6), 33-40.
- Tura, N., Hanski, J., Ahola, T., Ståhle, M., Piiparinen, S. & Valkokari, P. (2018). Unlocking circular business: A framework of barriers and drivers. *Journal of Cleaner Production*, 212, 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.202>
- UNRIC (2022). Objetivo 12: Produção e Consumo Sustentáveis. Data de acesso: 3 de fevereiro de 2022, de: <https://unric.org/pt/objetivo-12-producao-e-consumo-sustentaveis/>
- UPTEC (2021). Skizo cria saco de lavagem de roupa que evita envio de microplásticos para rios e oceanos. Data de acesso: 18 de maio de 2022, de: <https://uptec.up.pt/pt-pt/skizo-cria-saco-de-lavagem-de-roupa-que-evita-envio-de-microplasticos-para-rios-e-oceanos/>
- Vintage for a Cause: <https://vintageforacause.pt/https://www.lemonjelly.com/pt/>, Data de acesso: 1 maio de 2022 a 18 de maio de 2022
- Weber, R. (2004). Editor's comments: The Rhetoric Of Positivism Versus Interpretivism: A Personal View. *MIS Quarterly*, 28(1), 3-12. <https://doi.org/10.2307/25148621>
- White Stamp: <https://white-stamp.com/pt/https://www.lemonjelly.com/pt/>, Data de acesso: 14 de maio de 2022
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Califórnia, EUA: Sage Publications.

## Apêndices

### Apêndice A – Entrevista transcrita da Lemon Jelly

<b>Dimensão 1 - Identificação da circularidade no negócio</b>
<b>Questão 1. Qual é o modelo de negócio da Lemon Jelly? De que forma se relaciona o negócio com a Economia Circular?</b>
<b>Resposta:</b> A Lemon Jelly apresenta uma proposta de valor única: comercializamos calçado injetado com base em polímeros e sempre com aroma a limão. O nosso modelo de negócio é pautado pela distribuição de calçado nas lojas multimarca, no segmento médio alto, destinado essencialmente à exportação. Devido às matérias-primas utilizadas, a economia circular encontra-se presente no nosso projeto, uma vez que é um dos pilares estratégicos da nossa empresa mãe, a Procalçado.
<b>Questão 2. De que forma coloca em prática a Economia Circular no seu negócio? O desenvolvimento destes decorreu como planeado?</b>
<b>Resposta:</b> A nossa principal matéria-prima é o plástico, tratando-se de um artigo reciclável que permite estender a vida dos nossos produtos. Acreditamos que não há necessidade de destruir algo, se for possível transformá-lo noutra componente e assim, atribuir um novo ciclo de vida ao mesmo. Nós, na Lemon Jelly, conseguimos incorporar na nossa produção uma parte significativa do desperdício que geramos, de modo a criar novos produtos. O projeto “Closing the Loop” também foi implementado, no qual os consumidores finais têm a possibilidade de devolver os sapatos em final de vida, para que possam ser reintegrados na produção. A maior barreira que temos encontrado são os nossos parceiros de negócio que não estão todos no mesmo grau de alerta para as questões de sustentabilidade. Assim, como não temos uma cadeia própria de lojas para a implementação deste projeto, foi uma dificuldade que encontramos.
<b>Dimensão 2 - Avaliação da importância e da performance da Economia Circular no negócio</b>
<b>Questão 3. Na sua organização, a circularidade é considerada um pilar estratégico desde a sua fase introdutória ou um catalisador de crescimento numa fase mais sólida? Porquê?</b>
<b>Resposta:</b> A circularidade é algo bastante presente na nossa organização, uma vez que um dos nossos pilares estratégicos é a sustentabilidade, assentando em diversos valores, tais como, a igualdade de género e a utilização de energia 100% renovável. No que concerne à economia circular, apostamos na reciclagem dos produtos e incorporação do desperdício na nossa produção. Na Lemon Jelly, temos um sistema de Logística Inversa, no qual pretendemos aumentar o ciclo de vida das embalagens em 20% e o consumo de água ser realizado num circuito fechado para promover a sua reutilização.
<b>Questão 4. A Economia Circular é algo que procura integrar ao longo de toda a sua cadeia de valor ou é algo que tem em conta sobretudo no produto final?</b>
<b>Resposta:</b> Na nossa empresa tentamos, sempre que possível, incorporar materiais recicláveis ao longo de toda a cadeia de valor e simultaneamente, no produto final.
<b>Questão 5. Acha que a Economia Circular na sua organização, para além de impulsionar o fornecimento de produtos, também contribui para que se tornem prestadores de serviços?</b>

<b>Resposta:</b> De momento, não.
<b>Questão 6. Existem indicadores na sua organização que permitam medir a performance da circularidade? Se sim, quais?</b>
<b>Resposta:</b> Neste momento, encontramos-nos a terminar o processo de certificação ambiental, em que nos vai permitir criar diversos indicadores para monitorizar a nossa performance ao nível da circularidade.
<b>Questão 7. Qual é que acha que é o impacto da circularidade na performance do seu negócio?</b>
<b>Resposta:</b> A circularidade no nosso negócio tem contribuído bastante para incrementar a nossa performance empresarial, não só a nível nacional, como internacional e, conseqüentemente, temos constatado uma melhoria da nossa notoriedade e imagem no mercado em que inserimos.
<b>Questão 8. De que forma descreveria a evolução do crescimento dos seus projetos circulares face aos não circulares?</b>
<b>Resposta:</b> Sem dúvida que uma maioria significativa dos nossos clientes conquistados mais recentemente estão fortemente relacionados à sustentabilidade.
<b>Dimensão 3 - Identificação de barreiras e fatores de sucesso associados à circularidade</b>
<b>Questão 9. Relativamente aos seus projetos circulares, existiram dificuldades na implementação dos mesmos que gostaria de destacar? De que forma poderiam ter sido ou foram ultrapassados?</b>
<b>Resposta:</b> As maiores dificuldades que enfrentámos na implementação dos projetos de circularidade estão relacionadas com: - Elevados custos de implementação; - Alguma falta de conhecimento e <i>know-how</i> associado a estas implementações; - Dificuldade em justificar ao mercado que estas práticas implicam, geralmente, custos mais elevados; - Dificuldade na mensuração de benefícios a curto prazo. Todas estas barreiras enumeradas tentaram ser ultrapassadas através de: - Candidatura a projetos financiados para minimizar os custos a incorrer com os mesmos; - Aumento do montante de volume de negócios nesta área; - Valorização da nossa atividade através da estratégia empresarial de marketing; - Resiliência e convicção de que não existe outro caminho.
<b>Questão 10. Acha que essas barreiras existirão também no futuro?</b>
<b>Resposta:</b> Acreditamos que continuarão a existir algumas barreiras e assim, surgirão novos desafios.
<b>Questão 11. E quais foram os fatores de sucesso?</b>
<b>Resposta:</b> Alguns impulsionadores na implementação dos projetos de circularidade foram: - Partilha de informação entre os vários <i>players</i> , tais como, universidades, institutos tecnológicos, fornecedores, etc.; - Internacionalização destes projetos circulares, com maior enfoque em mercados que mais procuram soluções ambientalmente mais responsáveis; - Fundos de apoios e políticas fiscais; - Aumento exponencial a nível mundial de consumidores à procura de produtos circulares.
<b>Questão 12. Acha que a implementação de inovação na Lemon Jelly foi potenciada pela Economia Circular?</b>

**Resposta:** A inovação está e sempre esteve na base da Lemon Jelly. Queremos trazer produtos inovadores e com valor para o mercado. A forma como produzimos e a escolha cuidada dos nossos componentes esteve sempre na nossa essência. A Economia Circular contribui para que aumentemos o nível de inovação e procura constante de novos materiais e tecnologias que possamos incorporar nos nossos produtos.

#### **Dimensão 4 - Avaliação de relação com *stakeholders* externos**

**Questão 13. Quando a sua organização procura estabelecer relações com novos fornecedores, avalie a importância que atribui ao facto destes parceiros adotarem ou não políticas de Economia Circular, mesmo que acarrete custos mais elevados.**

**Resposta:** A nossa política baseia-se em procurar, sem exceção, os melhores parceiros ou fornecedores que estejam na vanguarda da inovação e da circularidade, assim como, exercendo as melhores práticas de sustentabilidade.

**Questão 14. Acha que a Lemon Jelly se diferencia da demais concorrência através da implementação de princípios circulares?**

**Resposta:** A Lemon Jelly diferencia-se da sua concorrência por diversos fatores: somos *vegan*; produzimos 100% em Portugal através de energia reciclável; o nosso *design* é adaptado à circularidade, através de técnicas de construção de produtos fáceis de dismantelar no final do seu ciclo de vida; utilizamos componentes reciclados e o nosso projeto de Economia Circular é mais um fator de diferenciação.

**Questão 15. Qual é a importância que acha que o consumidor atribui à circularidade dos seus produtos?**

**Resposta:** Os consumidores e as novas gerações estão cada vez mais alertas para todas as questões da sustentabilidade e da circularidade. Esta vertente é variável consoante o tipo de mercado, uma vez que com a nossa experiência de exportação para diversos países, conseguimos ter a perceção de que os mercados nórdicos são os mais sensíveis e preparados para a Economia Circular. Um dos fatores de diferenciação da Lemon Jelly é a possibilidade de prolongar o ciclo de vida dos produtos, e acreditamos que futuramente, esta representará um impacto notável a longo prazo.

**Questão 16. Quais são as suas expectativas de negócio futuras em termos da Economia Circular?**

**Resposta:** As nossas expectativas futuras são elevadas, não só em incluirmos maiores quantidades de componentes recicláveis na nossa produção, mas também de aumentarmos o número de parceiros no projeto “Closing the Loop” e assim, prolongar o ciclo de vida dos nossos produtos. Por outro lado, consideramos que novos estudos que surgirão no futuro, relacionados com materiais biodegradáveis e biobase, ajudarão a acelerar o processo de crescimento da nossa tipologia de produtos.

## Apêndice B – Entrevista transcrita da Skizo Shoes

<b>Dimensão 1 - Identificação da circularidade no negócio</b>
<b>Questão 1. Qual é o modelo de negócio da Skizo? De que forma se relaciona o negócio com a Economia Circular?</b>
<b>Resposta:</b> A Skizo já nasceu focada no seu impacto, na sustentabilidade e na Economia Circular, uma vez que todos os produtos que nós produzimos são feitos através de plástico que os pescadores recolhem e durante o processo de produção, esse material é transformado em têxtil. Também nos deparámos com a existência de plástico extremamente deteriorado que se demonstrou impossível a incorporação nesse processo. A nossa decisão rumou então à criação de um novo tipo de produtos – óculos de sol, no qual a sua qualidade é garantida ao recorrermos à polimerização do plástico. Para além do que foi referido, temos um programa de fim de vida dos nossos produtos, que consiste na devolução de <i>sneakers</i> por parte dos nossos consumidores e o objetivo é de inseri-los num novo ciclo de vida através da EC, ao reciclá-los de alguma forma e posteriormente, doá-los a quem precise.
<b>Questão 2. De que forma coloca em prática a Economia Circular no seu negócio? O desenvolvimento destes decorreu como planeado?</b>
<b>Resposta:</b> Relativamente ao processo de recolha do plástico oriundo do oceano e da sua transformação posterior em têxtil, esta era a fase em que esperávamos maior complexidade, no entanto, superou imensamente as nossas expectativas iniciais. Quanto ao nosso projeto de fim de vida dos produtos, ainda não foi colocado em prática, já que até ao dia de hoje, não registámos a devolução de nenhum par de <i>sneakers</i> por parte dos nossos consumidores.
<b>Dimensão 2 - Avaliação da importância e da performance da Economia Circular no negócio</b>
<b>Questão 3. Na sua organização, a circularidade é considerada um pilar estratégico desde a sua fase introdutória ou um catalisador de crescimento numa fase mais sólida? Porquê?</b>
<b>Resposta:</b> A circularidade é um pilar estratégico de base na Skizo, uma vez que esta foi criada com o intuito de oferecer ao mercado um produto da moda já existente, mas incorporando uma componente de Economia Circular que não se verificava na maioria dos produtos concorrenciais. Desde que a Skizo Shoes foi fundada até ao presente, observou-se o aparecimento de um maior número de produtos circulares provenientes de vários <i>players</i> , maioritariamente como catalisadores de crescimento, mas não na origem de um projeto, como decorre na Skizo. A ideia do nosso negócio iniciou com uma ida à praia, em que deparámo-nos com bastante lixo no areal e questionámo-nos de que forma conseguiríamos impactar positivamente para este problema à escala mundial, uma vez que o depósito de lixo existe numa proporção maior em todo o oceano e a sua limpeza não é alcançável a qualquer indivíduo. O processo produtivo implementado na nossa empresa é existente há mais de 20 anos, no entanto, a Skizo inovou no local em que o plástico é recolhido e na qualidade dos nossos produtos.
<b>Questão 4. A Economia Circular é algo que procura integrar ao longo de toda a sua cadeia de valor ou é algo que tem em conta sobretudo no produto final?</b>
<b>Resposta:</b> Procuramos integrar a Economia Circular ao longo da nossa cadeia de valor, isto é, em todas as fases de ciclo do produto, incluindo no final de vida do mesmo. Um dos exemplos de práticas que a Skizo implementa é o uso de um circuito de água fechado, na qual é reciclada através de um processo patenteado. Conforme anteriormente referido, a nossa matéria-prima

principal é o plástico que advém do processo de recolha do oceano considerado lixo e através do método de *upcycling* é atribuído uma nova finalidade ao mesmo.

**Questão 5. Acha que a Economia Circular na sua organização, para além de impulsionar o fornecimento de produtos, também contribui para que se tornem prestadores de serviços?**

**Resposta:** Na Skizo para além de fornecermos os nossos produtos, também acreditamos que temos uma missão fundamental na vertente de educação da comunidade. Desde que a Skizo foi fundada, temos marcado presença em várias escolas e universidades para moderarmos palestras, nas quais demonstramos o nosso modelo de negócio e alertamos para o transtorno ambiental causado pelo modelo linear e conseqüentemente, a emergência de tornarmos um mundo melhor para as gerações futuras. Apesar de sermos uma marca, também somos uma causa. Assim, a Skizo torna-se atrativa como negócio e simultaneamente, como impulsionadora de novas ideias e sensibilização para estes temas.

**Questão 6. Existem indicadores na sua organização que permitam medir a performance da circularidade? Se sim, quais?**

**Resposta:** Sim, temos alguns indicadores. Nós somos certificados B-Corp pendente, na qual visa o nosso impacto ambiental e social e inclui vários indicadores de desempenho empresarial aprovados anualmente. Atualmente, um dos nossos objetivos é de alcançar a certificação total de B-Corp. Através deste certificado, é possível medir a circularidade e o restante impacto que executamos com os nossos parceiros, comunidade, funcionários e clientes. Acreditamos que esta será uma ferramenta bastante importante e útil para medir a nossa performance.

**Questão 7. Qual é que acha que é o impacto da circularidade na performance do seu negócio?**

**Resposta:** A criação da Skizo teve como propósito a incorporação da EC no negócio. Todas as etapas realizadas até hoje, seja a nível da comunicação, seja a nível do produto, foi assente na circularidade. Assim sendo, é possível afirmar que o impacto da mesma afetou positivamente para o desenvolvimento do negócio na sua globalidade.

### **Dimensão 3 - Identificação de barreiras e fatores de sucesso associados à circularidade**

**Questão 8. Relativamente aos seus projetos circulares, existiram dificuldades na implementação dos mesmos que gostaria de destacar? De que forma poderiam ter sido ou foram ultrapassados?**

**Resposta:** As barreiras que enfrentámos ou temos estado a enfrentar desde a fundação do nosso projeto são as seguintes:

- A forma de financiamento que recorremos na Skizo sempre foi através do autofinanciamento, assim sendo, as primeiras dificuldades destacadas são os custos elevados e a fraca capacidade financeira.

- A nível social, salientamos a falta de incentivos para projetos de impacto social e ambiental, já que na minha opinião, a legislação existente encontra-se focada em penalizar agentes poluidores, invés de beneficiar projetos cuja missão é de tornar o mundo melhor nessa perspetiva. Conseqüentemente, este aspeto também recai no reduzido *know-how* de decisores políticos sobre a EC.

- Quanto à perspetiva institucional, destaco a complexidade da legislação e regulação que se encontra em vigor e um dos exemplos ilustrativos é o facto de haver várias formas das concelhias executarem a sua gestão de resíduos, influenciando diretamente no nosso processo de recolha de plástico. Apenas as entidades com certificação da Agência Portuguesa do Ambiente possuem autorização para gerir os resíduos sólidos urbanos e 92% desses materiais

têm como destino os aterros sanitários. Infelizmente, a Skizo não tem capacidades de intervenção na maioria desses casos.

- Outra barreira que enfrentamos é o escasso conhecimento por parte dos consumidores, o qual é variável conforme a sua faixa etária e a sua localização.

- Constatamos a existência de uma forte concentração do modelo linear na nossa indústria, uma vez que uma das características do nosso processo de produção é de não haver *stock*, o que levou a uma determinada adaptação dos nossos parceiros de abastecimento que se encontravam acostumados a produzir em massa.

- Quanto a uma perspetiva organizacional, destacamos a existência de aversão por parte dos investidores que imputam os seus investimentos maioritariamente em projetos com outra tipologia e de outro mercado, mais especificamente, num setor mais tecnológico. Estes projetos conseguem ser escaláveis mais rapidamente em comparação a iniciativas com impacto social e ambiental.

#### **Questão 9. Acha que essas barreiras existirão também no futuro?**

**Resposta:** Acredito que todas as barreiras enumeradas anteriormente deixarão de existir no futuro, sobretudo pela pressão de cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos até 2030 e 2050. Simultaneamente, os decisores políticos são considerados agentes extremamente influentes na implementação de práticas mais circulares e considero que futuramente, estes serão mais sensíveis e conscientes para questões em torno da sustentabilidade.

#### **Questão 10. E quais foram os fatores de sucesso?**

**Resposta:** Na implementação da circularidade na Skizo, verificamos os seguintes impulsionadores:

- Maior eficiência em ganhos de lucro, pelo facto de não termos *stock* e imputarmos custos de produção quando uma encomenda é feita pelos consumidores. O rendimento gerado é então alocado a inovação, desenvolvimento de novos produtos, entre outros.

- Forte foco na circularidade alinhados com os objetivos da Skizo, conforme referido anteriormente.

- Transparência em torno de toda a nossa cadeia de valor que permite transmitir as nossas exigências de sermos os mais circulares possíveis no negócio. E em simultâneo, elucidar os consumidores do custo real de uma moda mais justa e mais sustentável, combatendo assim, a linearidade verificada em praticamente toda a indústria.

- Maior abertura para a implementação de EC por parte da liderança, influenciada pela quebra da mentalidade desenvolvida com base na linearidade dos negócios.

- Incremento de fundos de apoio a projetos relacionados com a sustentabilidade e práticas circulares, sendo verificável uma maior incidência no Plano de Recuperação e Resiliência e no Portugal 2030.

- Mudanças notáveis em cadeias de abastecimento, mais especificamente, na vertente da logística. Constatamos que *players* proeminentes neste mercado encontram-se mais alertas para este tipo de questões e pretendem tornar-se mais “verdes”.

- Existência de um vasto e sólido ecossistema de partilha de informação em Portugal, através de universidades, laboratórios e entidades de desenvolvimento internacionais.

- Maior internalização dos nossos produtos, especialmente para territórios da Europa Central e Estados Unidos da América.

- Redução do uso de recursos e temos como objetivo traçado na Skizo de alcançar a neutralidade carbónica o mais brevemente possível.

**Questão 11. Acha que a implementação de inovação na Skizo Shoes foi potenciada pela Economia Circular?**

**Resposta:** A inovação do nosso projeto foi fortemente potenciada pela EC, tanto na fase de ideia de criação do negócio, como atualmente, quando atribuímos uma nova finalidade a plástico extremamente deteriorado que não é possível imputar à produção têxtil, conduzindo assim, ao desenvolvimento de novos produtos - acessórios.

**Dimensão 4 - Avaliação de relação com *stakeholders* externos**

**Questão 12. Quando a sua organização procura estabelecer relações com novos fornecedores, avalie a importância que atribui ao facto destes parceiros adotarem ou não políticas de Economia Circular, mesmo que acarrete custos mais elevados.**

**Resposta:** Quando criamos relações com novos fornecedores, focamo-nos em entidades que possuam a mesma visão que a Skizo. Isto é, não desenvolvam apenas práticas circulares, mas também, tenham impacto social e ambiental nos seus negócios, gerando assim na maioria das situações, custos mais elevados. Outra prática que a nossa empresa aplica e acaba por acarretar maiores custos é a produção “par a par” de calçado, na qual o preço unitário do produto é incrementado face à produção em massa.

**Questão 13. Acha que a Skizo Shoes se diferencia da demais concorrência através da implementação de princípios circulares?**

**Resposta:** Sim, penso que a Skizo se diferencia da concorrência e constatamos o surgimento de um maior número de empresas concorrentes que praticam a circularidade, uma vez que tem havido uma maior preocupação em combater o paradigma linear e consequentemente, existe uma maior pressão do mercado em torno do tema. No entanto, penso que a Skizo se diferencia sobretudo pela sua história e pela sua missão. E também pelo facto dos nossos clientes saberem que o par de calçado adquirido foi produzido único e exclusivamente para o próprio, o que não se verifica nos restantes concorrentes.

**Questão 14. Qual é a importância que acha que o consumidor atribui à circularidade dos seus produtos?**

**Resposta:** Penso que os consumidores estão cada vez mais conscientes e preocupados em reduzir a sua pegada ecológica, assim sendo, procuram por produtos em consonância com isso. Este público está maioritariamente incluído na geração Z e uma parte significativa dos *millennials*, tornando-se um aspeto positivo, já que esta população irá dominar o mercado brevemente.

**Questão 15. Quais são as suas expectativas de negócio futuras em termos da Economia Circular?**

**Resposta:** As nossas expectativas futuras é de continuarmos a ser o mais circulares possíveis, através do desenvolvimento de produtos em que haja a possibilidade de introduzi-los novamente num novo ciclo de vida, quando atingirem a sua fase final.

## Apêndice C – Entrevista transcrita da Vintage for a Cause

<b>Dimensão 1 - Identificação da circularidade no negócio</b>
<b>Questão 1. Qual é o modelo de negócio da Vintage for a Cause? De que forma se relaciona o negócio com a Economia Circular?</b>
<b>Resposta:</b> A Vintage for a cause é uma marca de moda que reutiliza excedentes têxteis, que incluem tecidos de estoque morto resgatados, materiais sustentáveis e reaproveitamento de peças já produzidas. Os nossos produtos são criados por costureiras sênior que formamos e sinalizamos em <i>workshops</i> , onde se transforma roupa usada. Assim, na nossa empresa revalorizamos dois recursos existentes e negligenciados. Outra forma de como a circularidade está presente na Vintage é também ao incentivarmos os nossos consumidores a reparar e a retornar as suas roupas que não pretendam utilizar novamente através do programa “White Stamp”, com a iniciativa “Sell 1 Buy 1”. Este programa interliga o mercado de primeira mão com o de segunda mão, em que os consumidores procedem à devolução de uma peça de roupa sua em final de vida, no momento de compra uma nova peça, em troca de um crédito. A peça de roupa antiga será revendida no mercado de segunda mão.
<b>Questão 2. De que forma coloca em prática a Economia Circular no seu negócio? O desenvolvimento destes decorreu como planeado?</b>
<b>Resposta:</b> Numa fase inicial do negócio da Vintage, as nossas matérias-primas incluíam apenas desperdício pós-consumo ou roupa usada, no entanto, enfrentámos algumas dificuldades ao estruturarmos a nossa cadeia de valor dessa maneira, uma vez que iria pôr em risco a qualidade das nossas peças e acarretaríamos custos superiores no processo de produção e distribuição. A nossa solução passou por incluir também excedentes têxteis ou materiais pré-consumo, pelo que não obstante, os desafios de escala do modelo presente são enormes ao recorreremos a recursos existentes, em conformidade com as quantidades existentes.
<b>Dimensão 2 - Avaliação da importância e da performance da Economia Circular no negócio</b>
<b>Questão 3. Na sua organização, a circularidade é considerada um pilar estratégico desde a sua fase introdutória ou um catalisador de crescimento numa fase mais sólida? Porquê?</b>
<b>Resposta:</b> O plano de criação da Vintage surgiu quando me encontrava a participar num <i>bootcamp</i> de inovação social em 2012, em que fui desafiada a apresentar uma ideia de negócio com impacto social e ambiental. A circularidade foi introduzida então numa vertente ambiental de dar resposta a recursos negligenciados, mais especificamente, através de desperdício pós-consumo, conforme referido na resposta anterior. É possível afirmar que a Vintage nasceu baseada na EC, ao atribuímos um novo ciclo de vida a resíduos têxteis.
<b>Questão 4. A Economia Circular é algo que procura integrar ao longo de toda a sua cadeia de valor ou é algo que tem em conta sobretudo no produto final?</b>
<b>Resposta:</b> Na Vintage for a Cause procuramos integrar a circularidade não só nos nossos produtos finais, mas também noutras fases da nossa cadeia de valor. Valorizamos o comércio eletrónico através do nosso <i>website</i> oficial, estimando consumir menos de 30% de energia em comparação à venda de retalho tradicional. Relativamente ao envio, um dos nossos objetivos é de alcançarmos a neutralidade carbónica brevemente em conjunto com os nossos parceiros. Quando estabelecemos relações com novos fornecedores, procuramos que estes tenham um negócio de impacto social e ambiental como se observa na Vintage. E ainda, a iniciativa

“White Stamp” referida anteriormente promove a que roupas dos nossos consumidores integrem no mercado de segunda mão, não estando intrinsecamente ligada à circularidade dos nossos produtos finais.

**Questão 5. Acha que a Economia Circular na sua organização, para além de impulsionar o fornecimento de produtos, também contribui para que se tornem prestadores de serviços?**

**Resposta:** Sim, é possível afirmar que a Vintage se insere num modelo de produção com determinadas exigências, pelo que as nossas pessoas acabam por adquirir a especialização e a experiência em lidar com o mesmo. Consequentemente, constatamos uma procura crescente referente à prestação de serviços de *upcycling*, desenvolvendo assim uma nova vertente de negócio.

**Questão 6. Existem indicadores na sua organização que permitam medir a performance da circularidade? Se sim, quais?**

**Resposta:** Na Vintage recorremos a poucos indicadores, sendo que o principal é a soma dos quilogramas de resíduos desviados com a inerente eco-poupança estimada de água e não emissão de carbono. Após este cálculo, comparamos com os valores estimados de outras marcas de roupa não circulares. Divulgamos este indicador no nosso *website* oficial para que os nossos consumidores sejam informados do impacto ambiental assente nas suas escolhas.

**Questão 7. Qual é que acha que é o impacto da circularidade na performance do seu negócio?**

**Resposta:** As nossas práticas circulares têm permitido potenciar algumas vantagens no nosso negócio, uma delas é impactada pela crescente preocupação da sociedade para questões relacionadas com a sustentabilidade e a consciencialização do impacto negativo gerado pela linearidade da indústria em que nos inserimos. Assim sendo, com a pressão do mercado para que as empresas sejam também mais “verdes”, podemos afirmar que temos angariado um maior número de clientes, em que a nossa venda de impacto permite internalizar externalidades negativas dos mesmos que são passíveis de serem monetizadas.

### **Dimensão 3 - Identificação de barreiras e fatores de sucesso associados à circularidade**

**Questão 8. Relativamente aos seus projetos circulares, existiram dificuldades na implementação dos mesmos que gostaria de destacar? De que forma poderiam ter sido ou foram ultrapassados?**

**Resposta:** A nossa principal barreira foi na vertente do *sourcing*, uma vez que inicialmente as nossas matérias-primas incluíam apenas roupas usadas, sendo que rapidamente apercebemo-nos de que esse modelo não se encaixava na Vintage, pelas limitações de escala e de distribuição, que acabava por ser mais dispendioso. Esta dificuldade também levou a que nos apercebêssemos da escassez de informação e conhecimento nesta área que é extremamente técnica e difícil a transformação do desperdício pós-consumo, por não garantir a durabilidade das nossas peças. Adicionalmente, outra dificuldade enfrentada na vertente da transformação de desperdício pré-consumo é da falta de aptidões técnicas, uma vez que a arte de saber costurar é dominada por costureiras experientes e a maioria das mulheres que presenciam nas nossas oficinas ocupacionais adquiriram métodos bastante industrializados e mecanizados ao longo das suas vidas.

**Questão 9. Acha que essas barreiras existirão também no futuro?**

**Resposta:** Acho difícil prever o que irá acontecer futuramente, mas acredito que as barreiras enfrentadas irão diminuir à medida que o tempo passa, sobretudo pela evolução da tecnologia e o impacto cada vez maior dos critérios *Environmental, Social and Governance* na performance corporativa de vários *players*.

**Questão 10. E quais foram os fatores de sucesso?**

**Resposta:** Alguns dos impulsionadores gerados pela circularidade do nosso negócio são:

- A gestão *multistakeholder* considerada eficiente por comprometer todos os agentes da cadeia de valor;
- Mudança de comportamentos de consumo pela crescente valorização de produtos provenientes de uma moda mais justa e circular por parte dos consumidores;
- Angariação de investimento de impacto, sendo uma relevante alavanca financeira para os resultados que temos alcançado;
- Redução de custos e de risco por exigir menor investimento inicial;
- Maior número de vendas de impacto, sendo que a circularidade tem a capacidade de internalizar externalidades consideradas negativas, em que é possível monetizá-las.

**Questão 11. Acha que a implementação de inovação na Vintage for a Cause foi potenciada pela Economia Circular?**

**Resposta:** Penso que a inovação implementada pela Vintage surge pela combinação de recursos ambientais e sociais considerados negligenciados – neste caso, os desperdícios têxteis e mulheres costureiras com mais de 50 anos, que se combinam como uma metodologia de capacitação e com base de negócio. Quando o nosso negócio surgiu, não tínhamos consciência dos conceitos de Economia Circular e de *upcycling*.

**Dimensão 4 - Avaliação de relação com *stakeholders* externos**

**Questão 12. Quando a sua organização procura estabelecer relações com novos fornecedores, avalie a importância que atribui ao facto destes parceiros adotarem ou não políticas de Economia Circular, mesmo que acarrete custos mais elevados.**

**Resposta:** O principal objetivo do nosso negócio focaliza-se em oferecer produtos ao mercado que tenham impacto social e ambiental, pelo que nos é bastante relevante que qualquer parceiro da Vintage tenha o mesmo foco que o nosso, independentemente de essa política acabar por ser mais dispendiosa. Um dos exemplos é que os nossos principais fornecedores - a Tintex Textiles e a SKFK Ethical Fashion, também praticam a circularidade, através da utilização de desperdícios têxteis, aluguer de roupa e *workshops* de reparação de peças.

**Questão 13. Acha que a Vintage for a Cause se diferencia da demais concorrência através da implementação de princípios circulares?**

**Resposta:** Acreditamos que a Vintage for a Cause se destaca dos seus concorrentes, não só pela circularidade, mas também pelo seu valor social, que compõem toda a nossa história como elementos interligados na nossa proposta de valor.

**Questão 14. Qual é a importância que acha que o consumidor atribui à circularidade dos seus produtos?**

**Resposta:** Apesar de constatar uma maior consciencialização dos consumidores para a aquisição de produtos mais circulares e menos prejudiciais para o meio ambiente, acredito que é uma vertente apreciada por estes, mas não é determinante no momento da compra.

**Questão 15. Quais são as suas expetativas de negócio futuras em termos da Economia Circular?**

**Resposta:** Na Vintage for a Cause pretendemos continuar a desenvolver o mesmo modelo de negócio, baseado na reutilização de excedentes têxteis. No entanto, acreditamos que futuramente existirá um menor volume de desperdício de vários intervenientes, fruto da aceleração tecnológica e implementação de políticas e incentivos a modelos mais regenerativos.

## Anexos

### Anexo A – Dados Económicos e Financeiros da Lemon Jelly e da Média do Setor em Portugal entre 2016 e 2020

Elemento Comparativo	Dados Económicos e Financeiros	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Lemon Jelly (em Euros)</b>	Resultado Líquido	25.323,46	324.313,53	227.005,17	78.337,22	272.036,59
	Total do Capital Próprio	688.628,53	968.341,32	1.028.605,59	1.055.323,66	1.327.235,80
	Resultado Operacional	73.727,4	373.153,80	256.738,77	100.799,59	306.872,87
	Total do Ativo	3.437.123,76	3.508.242,69	3.112.442,99	3.276.678,43	4.292.480,20
	Vendas do ano	3.386.060,95	3.465.765,70	3.546.280,94	3.184.625,22	3.507.742,05
	Vendas do ano anterior	2.509.717,02	3.386.060,95	3.465.765,70	3.546.280,94	3.184.625,22
<b>Média do setor em Portugal (em milhares de Euros)</b>	Resultado Líquido	4.238,00	5.386,00	3.279,00	1.539,00	-2.274,00
	Total do Capital Próprio	99.185,00	96.164,00	106.853,00	105.339,00	106.958,00
	Resultado Operacional	12.029,00	11.781,00	9.068,00	6.145,00	1.550,00
	Total do Ativo	329.372,00	316.791,00	326.434,00	317.172,00	307.061,00
	Vendas do ano	415.272,00	395.074,00	389.643,00	363.273,00	273.276,00
	Vendas do ano anterior	426.164,00	415.272,00	395.074,00	389.643,00	363.273,00

### Anexo B – Indicadores Económicos e Financeiros da Lemon Jelly e da Média do Setor em Portugal entre 2016 e 2020

Elemento Comparativo	Indicadores Económicos e Financeiros	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Lemon Jelly</b>	Rendibilidade do Capital Próprio	3,68%	33,49%	22,07%	7,42%	20,50%
	Rendibilidade do Ativo	2,15%	10,64%	8,25%	3,08%	7,15%
	Rendibilidade Operacional das Vendas	2,18%	10,77%	7,24%	3,17%	8,75%
	Taxa de Crescimento das Vendas	34,92%	2,35%	2,32%	-10,20%	10,15%
<b>Média do setor em Portugal</b>	Rendibilidade do Capital Próprio	4,27%	5,60%	3,07%	1,46%	-2,13%
	Rendibilidade do Ativo	3,65%	3,72%	2,78%	1,94%	0,50%
	Rendibilidade Operacional das Vendas	2,90%	2,98%	2,33%	1,69%	0,57%
	Taxa de Crescimento das Vendas	-2,56%	-4,86%	-1,37%	-6,77%	-24,77%

**Anexo C – Dados Económicos e Financeiros da Skizo Shoes e da Média do Setor em Portugal entre 2016 e 2020**

<b>Elemento Comparativo</b>	<b>Dados Económicos e Financeiros</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Skizo Shoes (em Euros)</b>	Resultado Líquido	-	-	-	-	4.351,26
	Total do Capital Próprio	-	-	-	-	5.351,26
	Resultado Operacional	-	-	-	-	5.323,09
	Total do Ativo	-	-	-	-	12.311,79
	Vendas do ano	-	-	-	-	14.320,08
<b>Média do setor em Portugal (em milhares de Euros)</b>	Resultado Líquido	-3.135,00	5.211,00	7.308,00	5.989,00	-21.688,00
	Total do Capital Próprio	58.755,00	79.066,00	80.868,00	67.114,00	62.945,00
	Resultado Operacional	4.134,00	12.706,00	13.845,00	12.340,00	-19.918,00
	Total do Ativo	330.304,00	351.132,00	355.339,00	325.183,00	324.960,00
	Vendas do ano	390.498,00	421.019,00	420.479,00	424.911,00	274.178,00

**Anexo D – Indicadores Económicos e Financeiros da Skizo Shoes e da Média do Setor em Portugal entre 2016 e 2020**

<b>Elemento Comparativo</b>	<b>Indicadores Económicos e Financeiros</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Skizo Shoes</b>	Rendibilidade do Capital Próprio	-	-	-	-	81,31%
	Rendibilidade do Ativo	-	-	-	-	43,24%
	Rendibilidade Operacional das Vendas	-	-	-	-	37,17%
<b>Média do setor em Portugal</b>	Rendibilidade do Capital Próprio	-5,34%	6,59%	9,04%	8,92%	-34,46%
	Rendibilidade do Ativo	1,25%	3,62%	3,90%	3,79%	-6,13%
	Rendibilidade Operacional das Vendas	1,06%	3,02%	3,29%	2,90%	-7,26%