



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Alternativas ao descarte do *Fast Fashion*:

Um estudo de caso da Oficina Muda.

Ana Carolina Vargas Pinto Guinancio

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2025.



Ana Carolina Vargas Pinto Guinancio

Alternativas ao descarte do *Fast Fashion*:
Um estudo de caso da Oficina Muda.

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a) : André Lacombe

Rio de Janeiro
Novembro de 2025.

Agradecimentos

Gostaria de dedicar esse trabalho, primeiramente aos meus pais, que sempre me incentivaram e me amaram incondicionalmente. Fábio e Soraya, o meu maior orgulho é ser filha de vocês, muito obrigada por tudo que fizeram por mim. A minha irmã, que é um símbolo de resiliência para mim. Aos meus sobrinhos, Miguel e Helena, ser a tia de vocês é um privilégio imensurável. Ao meu namorado Erick, que me acompanha desde o início da faculdade e cujo incentivo, presença e apoio tornaram esta trajetória mais leve. Aos meus amigos, mas principalmente a minha primeira amiga da faculdade, Iara, ter sua parceria desde o começo da faculdade fez com que essa jornada fosse muito mais leve e divertida. A minha psicóloga Débora, que sempre me lembrou da minha capacidade e nunca me permitiu desistir. Ao meu professor orientador, André Lacombe, que com seu conhecimento e competência me guiou neste trabalho. A Janara que foi uma verdadeira mentora durante a execução deste trabalho e me aconselhou a sempre persistir e correr atrás dos meus sonhos. Ao Gabriel, coordenador do IAG, que me ajudou muito na minha trajetória acadêmica. Aos entrevistados Luiz Eduardo Lyra, Larissa Greven e Simone Pinto que gentilmente compartilharam seu tempo, suas vivências e sua visão. A disponibilidade, a generosidade e a clareza com que relataram seus processos e experiências enriqueceram imensamente este trabalho.

Resumo

GUINANCIO, Ana Carolina Vargas Pinto. **Alternativas ao descarte do Fast Fashion:** Um estudo de caso da Oficina Muda. Rio de Janeiro, 2025. 45. p Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo analisa como a Oficina Muda desenvolve soluções socioambientalmente responsáveis para o reaproveitamento de resíduos têxteis, atuando como alternativa concreta aos impactos gerados pelo *fast fashion*. Por meio de uma abordagem qualitativa e exploratória, baseada em entrevistas, visita técnica e análise de conteúdo, investigou-se o modelo de negócio da empresa, suas práticas de circularidade e seus desafios internos e externos. A discussão teórica integrou conceitos de *slow fashion*, economia circular, *upcycling*, marketing sustentável e valor compartilhado. Os resultados mostram que a Muda combina impacto ambiental, inclusão social e viabilidade econômica, embora enfrente barreiras culturais, operacionais e institucionais que limitam a expansão da circularidade no setor. O estudo evidencia que soluções baseadas em reaproveitamento estruturado podem contribuir para reduzir o descarte têxtil e inspirar modelos mais responsáveis na moda brasileira.

Palavras-chave: *Fast fashion*; Economia circular; *Upcycling*; *Slow fashion*; Sustentabilidade; Moda circular.

Abstract

GUINANCIO, Ana Carolina Vargas Pinto. **Alternatives to Fast Fashion Waste: A Case Study of Oficina Muda**. Rio de Janeiro, 2025. 45p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study analyzes how Oficina Muda develops socially and environmentally responsible solutions for the reuse of textile waste, positioning itself as a concrete alternative to the impacts generated by fast fashion. Using a qualitative and exploratory approach—based on interviews, on-site observation, and content analysis—the research investigates the company's business model, its circularity practices, and its internal and external challenges. The theoretical discussion integrates concepts of slow fashion, circular economy, upcycling, sustainable marketing, and shared value. The results show that Muda combines environmental impact, social inclusion, and economic feasibility, although it faces cultural, operational, and institutional barriers that limit the expansion of circularity in the fashion sector. The study demonstrates that structured reuse practices can contribute to reducing textile waste and inspire more responsible models within the Brazilian fashion industry.

Key-words: Fast fashion; Circular economy; Upcycling; Slow fashion; Sustainability; Circular fashion.

Sumário

1. O tema e o problema de estudo	8
1.1 Contextualização.....	8
1.2 O problema da pesquisa	11
1.3 - O Objetivo de Pesquisa.....	12
1.4. Delimitação do estudo	12
1.5 Justificativa e relevância do estudo	13
2. Revisão de Literatura.....	15
2.1 O <i>fast fashion</i> e a problemática dos excedentes não comercializados	15
2.2 O <i>slow fashion</i> como alternativa de mercado sustentável	18
2.3 Marketing sustentável e o reposicionamento estratégico das empresas de moda...	20
2.4 O consumidor como agente de mudança no setor de moda.....	22
3. Passos Metodológicos	24
3.1. Tipos de Pesquisa Implementados.....	24
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	24
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	25
3.5. Limitações do Método	26
4. Apresentação e análise dos resultados	27
4.1. A Oficina Muda.....	27
4.1 - Propósito e Modelo de Negócio	27
4.2 - Unidades de Negócio	30
4.2.1 - Descrição da Operação Principal	31
4.2.2 - Demais Frentes de Negócio.....	32
4.3 - Gestão e Desafios Internos	34
4.3.1 - Desafios de Recursos Humanos.....	35
4.3.2 - Desafios e Eficiência Operacional no <i>Upcycling</i>	35
5. Conclusão	38
5.1 Implicações gerenciais	41
5.2 Sugestões de futuras pesquisas.....	42
6. Referências Bibliográficas:	44

Lista de figuras

Figura 1: Mercado de Kantamanto, Gana.	2
Figura 2: Acúmulo de resíduos no deserto do Atacama, Chile.	3

1. O tema e o problema de estudo

1.1 Contextualização

Desde o final do século XX, a indústria global da moda vem adotando de forma crescente o modelo de negócios conhecido como *fast fashion* (BONELLI; CAFERRA; MORONE, 2024). Este sistema caracteriza-se pelo curto ciclo de tempo entre a criação, a produção, a venda e o consumo de produtos (OLIVEIRA; LAGASSI, 2019). Embora essa dinâmica tenha ampliado o acesso às tendências, ao oferecer coleções de baixo custo que mimetizam a moda de luxo e comprimem o tempo do desfile à loja para poucas semanas, ela também reforçou um padrão de obsolescência acelerada e insustentabilidade com impactos sociais, econômicos e ambientais (JOY ET AL., 2012).

Estima-se que o setor da moda seja responsável por cerca de 10% das emissões de gases de efeito estufa no mundo, superando juntas as emissões do transporte aéreo internacional e marítimo (EARTH.ORG, 2024). Além disso, o consumo de água revela-se igualmente alarmante: a produção têxtil utiliza aproximadamente 215 trilhões de litros por ano, volume equivalente a 86 milhões de piscinas olímpicas (GENEVA ENVIRONMENT NETWORK, 2023). Somado a isso, o setor gera anualmente cerca de 92 milhões de toneladas de resíduos têxteis no mundo, dos quais menos de 1% retorna à cadeia produtiva como novas roupas (WASTE MANAGED, 2024).

A poluição aquática agrava-se tanto pelo tingimento e acabamento de tecidos, responsáveis por até 20% da contaminação hídrica industrial global, quanto pela liberação de fibras sintéticas durante a lavagem, que correspondem a cerca de 35% dos microplásticos primários encontrados nos oceanos (EUROPEAN PARLIAMENT, 2020; UNIFORM MARKET, 2024).

Esses dados evidenciam como a lógica acelerada de produção e consumo da moda contribui para a crise climática, a escassez de recursos e a degradação ambiental em escala mundial. Nesse sentido, a indústria da moda, em especial o modelo de *fast fashion*, figura entre os setores mais impactantes ambientalmente, com efeitos que se estendem desde o uso intensivo de recursos naturais até a poluição em escala global, marcada pela emissão de gases de efeito estufa, descarte massivo de resíduos têxteis e contaminação de ecossistemas (UNEP, 2019).

A problemática do *fast fashion*, contudo, não se restringe apenas ao processo de produção. A dinâmica de consumo acelerado resulta também em uma quantidade expressiva de roupas não comercializadas, ou descartadas após pouco uso, revelando a ineficiência do

“ciclo de vida” dessas peças. O impacto desse descarte é global e, em grande medida, transfere-se para países em desenvolvimento, que acabam se tornando depósitos de resíduos têxteis. Um exemplo emblemático é o mercado de Kantamanto, em Acra, Gana, considerado o maior centro de revenda de roupas de segunda mão do mundo.

De acordo com reportagem de Charlie Campbell, publicado na Revista Time (2025), aproximadamente 15 milhões de peças de vestuário chegam semanalmente ao local, das quais entre 30% e 40% são consideradas impróprias para revenda, em grande parte por estarem rasgadas, manchadas, excessivamente desgastadas ou por se tratar de itens sem valor comercial, como roupas íntimas em más condições ou acessórios quebrados, sendo descartadas em aterros improvisados ou em cursos d’água, com graves consequências para o meio ambiente e para a saúde pública.

Figura 1: Mercado de Kantamanto, Gana.

Fonte: Folha de São Paulo disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2025/01/na-era-da-moda-rapida-e-barata-80-do-descarte-textil-vira-lixo.shtml> acesso em nov 2025.



Outro exemplo alarmante de descartes de peças encontra-se na América do Sul: o Deserto do Atacama, no Chile. Este deserto transformou-se em um dos maiores depósitos de roupas usadas e não comercializadas do planeta, como é possível visualizar na Figura 2. Estima-se que milhares de toneladas de vestuário, provenientes principalmente da Zona Franca de Iquique, sejam descartadas anualmente no Atacama, em decorrência da ausência de regulamentações específicas e do alto custo logístico de reciclagem.

A Zona Franca de Iquique (ZOFRI), criada em 1975 no norte do Chile, funciona como um enclave de comércio livre de impostos que facilita a importação em larga escala de

mercadorias, incluindo roupas usadas e excedentes do *fast fashion*¹. Essa estrutura, ao reduzir tarifas e custos de entrada no país, transformou a região em um polo logístico de redistribuição para a América Latina, mas também em uma porta de entrada de enormes volumes de vestuário de baixa qualidade, dos quais uma parcela significativa acaba descartada no deserto do Atacama (AL JAZEERA, 2021). Como ressalta a matéria publicada por John Bartlett na National Geographic Brasil (2023), o cenário configura um “lixão têxtil internacional”, no qual peças sintéticas de difícil decomposição permanecem por décadas, liberando microfibras e contaminando o solo e os lençóis freáticos.

Esse panorama de grande quantidade de roupas descartadas evidencia, entre outras causas, que a indústria do *fast fashion*, ao priorizar a velocidade de produção e a maximização das vendas, gera externalidades negativas que ultrapassam o âmbito econômico, se convertendo em sérios problemas ambientais globais. No caso do deserto do Atacama, investigações jornalísticas apontam que grande parte das peças descartadas corresponde a excedentes de produção nunca utilizados, muitas vezes ainda com etiquetas, evidenciando o caráter descartável do modelo *fast fashion* e o volume de sobras não comercializáveis que resultam desse processo (THE GUARDIAN, 2025).

Diante deste cenário, coloca-se em questão a responsabilidade compartilhada entre produtores, consumidores e governos, na busca por soluções que mitiguem tais impactos. Sob essa perspectiva, torna-se pertinente investigar alternativas mercadológicas capazes de reduzir o volume de peças não comercializadas, e consequentemente descartadas, conciliando estratégias de consumo com práticas mais sustentáveis e ecologicamente responsáveis.

Figura 2: Acúmulo de resíduos no deserto do Atacama, Chile.

Fonte: Nicolás Vargas / BBC News Brasil disponível em:

<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-60144656> acesso em nov 2025

¹ Os excedentes do *fast fashion* referem-se às peças produzidas pela indústria de moda rápida que não são comercializadas nos canais regulares, incluindo estoques novos não vendidos, itens com pequenos defeitos, devoluções sem possibilidade de revenda, saldos de coleções que perderam valor comercial e lotes descartados pelas marcas para liberar espaço ou reduzir custos operacionais.



1.2 O problema da pesquisa

Embora o *fast fashion* tenha se tornado um dos modelos mais difundidos de produção e consumo de vestuário (JOY et al., 2012), sua lógica operacional implica graves consequências, revelando um volume significativo de peças que sequer chegam a ser comercializadas. Reportagens recentes apontam que parte desse excedente é composta por roupas novas, muitas vezes ainda com etiquetas, descartadas em grande quantidade. (THE GUARDIAN, 2025). Essa dinâmica, frequentemente associada à superprodução característica do setor (BICK; HALSEY; EKENGA, 2018), representa não apenas uma perda econômica, mas sobretudo uma externalidade ambiental de grandes proporções.

Casos emblemáticos, como o mercado de Kantamanto, em Gana, onde uma parcela expressiva das roupas importadas semanalmente é considerada inutilizável (TIME, 2025), ou o descarte massivo no Deserto do Atacama, no Chile, que transformou a região em um depósito internacional de resíduos têxteis (NATIONAL GEOGRAPHIC BRASIL, 2023), revelam que o *fast fashion* extrapola fronteiras nacionais e assume uma dimensão global.

Dessa forma, constata-se que o problema não reside apenas na intensidade da produção e seus impactos na cadeia produtiva, mas também na dificuldade de se prever e gerir a demanda, o que culmina em sobras volumosas e processos mercadológicos insustentáveis. Isto é, a prática produtiva de múltiplas coleções de moda, com altíssimo giro de estoque, dado o curto período no qual são disponibilizados em cada loja, pode impulsionar por um lado o consumo imediato, mas por outro trazer risco de desperdícios e descarte

acelerado. Esta dinâmica resulta em descompasso entre volumes produzidos e volumes efetivamente comercializados. Assim, torna-se imprescindível investigar alternativas que possam reverter ou amenizar esse quadro, tanto do ponto de vista ambiental quanto econômico, a partir de práticas mais sustentáveis de mercado. Diante do cenário de elevado número de peças de roupa não comercializadas, em parte alimentado pelo sistema denominado *fast fashion*, surge a pergunta: que alternativas mercadológicas podem ser encontradas para a redução desse resultado?

1.3 - O Objetivo de Pesquisa

Diante da complexidade do problema do descarte têxtil e da relevância crescente de iniciativas voltadas à economia circular, o presente estudo tem como objetivo geral analisar, por meio de um estudo de caso, como a Oficina Muda desenvolve soluções socioambientalmente responsáveis para o reaproveitamento de resíduos da indústria da moda, avaliando suas práticas, desafios e contribuições para a mitigação dos impactos gerados pelo *fast fashion*.

Para tal, foram elaborados os seguintes objetivos intermediários:

- Levantar e descrever as práticas adotadas pela Oficina Muda, no que diz respeito à gestão de excedentes e descarte de peças;
- Listar os resultados e as limitações das estratégias adotadas pela empresa estudadas, considerando tanto seus efeitos ambientais quanto mercadológicos.
- Observar a proposta e operação da empresa a luz da literatura abordada (referente aos conceitos de *slow fashion*, economia circular e valor compartilhado);

1.4. Delimitação do estudo

O presente estudo concentra-se na análise do fenômeno do descarte indevido e excessivo de roupas no contexto do *fast fashion*. A escolha desse tema sustenta-se pela necessidade de compreender, em profundidade, como determinadas organizações têm lidado com o problema da gestão de peças não comercializadas e quais alternativas mercadológicas vêm sendo adotadas para mitigar seus impactos ambientais e operacionais.

A investigação não se propõe a mapear toda a indústria da moda em escala global, tampouco esgota o debate acerca dos impactos sociais, legais e comerciais associados ao

fast fashion. Do mesmo modo, não será objeto deste estudo a análise detalhada de questões financeiras e de cadeia de suprimentos, exceto quando diretamente relacionadas às estratégias mercadológicas voltadas à redução do descarte.

Embora a problemática do *fast fashion* possua abrangência global, o recorte deste trabalho concentra-se nas estratégias adotadas pela Oficina Muda para lidar com o descarte de roupas e com os impactos ambientais decorrentes do setor, considerando apenas as práticas observadas e documentadas pela pesquisadora. Assim, não se pretende mapear a totalidade das alternativas existentes no mercado, mas investigar em profundidade um único modelo de atuação, utilizando-o como lente empírica para compreender caminhos possíveis de circularidade.

A coleta de dados abrangeu entrevistas presenciais com os fundadores da empresa e com a coordenadora de Recursos Humanos, além de observação direta realizada durante a visita técnica às instalações da Oficina Muda. Portanto, os achados refletem as percepções e experiências desses atores, bem como a interpretação da pesquisadora a partir do contato direto com o ambiente organizacional. Outras perspectivas da cadeia têxtil, como fornecedores, consumidores finais, concorrentes, cooperativas de reciclagem ou demais agentes do mercado, não foram incluídas no escopo deste estudo.

O recorte temporal concentra-se no período recente, com ênfase nas práticas adotadas a partir da década de 2020 e especialmente nas evidências coletadas durante o segundo semestre de 2025. Geograficamente, o estudo restringe-se ao contexto da cidade do Rio de Janeiro, onde a Oficina Muda opera e onde foram realizadas as entrevistas e observações de campo.

1.5 Justificativa e relevância do estudo

A moda reflete diretamente as transformações sociais e comportamentais, revelando valores que se perpetuam e se ressignificam ao longo das gerações. Dessa forma, constitui-se como uma expressão de estilos de vida, desejos de pertencimento e estratégias de diferenciação, configurando-se também como um campo pertinente de análise para a Administração. Nos últimos anos, entretanto, o crescimento acelerado do setor trouxe à tona discussões sobre sustentabilidade, consumo consciente e responsabilidade empresarial, sobretudo diante dos desafios ambientais que se intensificam globalmente. Nesse cenário, entender os modelos produtivos e mercadológicos que estruturam a indústria da moda torna-se pertinente para avaliar suas contradições e pensar alternativas viáveis, o que justifica

iniciar a discussão pelo fast fashion e os desdobramentos de sua lógica de produção e consumo.

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho é importante porque contribui par discussões sobre marketing sustentável, moda e gestão de excedentes, temas ainda em desenvolvimento dentro da área de Administração, em especial na dinâmica do conceito de fast fashion. Ao analisar como determinadas empresas estruturam suas estratégias diante do desafio do descarte, a pesquisa busca oferecer subsídios que possam ser utilizados em estudos futuros, servindo como base de comparação e como fonte de dados para pesquisadores interessados na interface entre moda, sustentabilidade e práticas mercadológicas mais condizentes com as demandas atuais de bem-estar e sinergia do meio ambiente.

Sob a perspectiva empresarial, a pesquisa se mostra relevante por reunir exemplos práticos que podem inspirar gestores a refletirem sobre os riscos e oportunidades ligados ao problema das sobras e do descarte de roupas. Embora o estudo não tenha alcance estatístico ou setorial considerável, as recomendações extraídas da análise de casos podem orientar pequenas adaptações e inovações no mercado, especialmente em empresas do setor que ainda não estruturaram políticas consistentes de sustentabilidade.

Por fim, há uma relevância social e ambiental: ao trazer visibilidade para os impactos do descarte de roupas e para iniciativas empresariais que buscam mitigar esse problema, o estudo colabora para a conscientização sobre práticas de consumo mais responsáveis. Dessa forma, o trabalho contribui para o debate sobre sustentabilidade no setor de moda, alinhando-se a discussões atuais sobre economia circular e consumo consciente.

2. Revisão de Literatura

2.1 O *fast fashion* e a problemática dos excedentes não comercializados

O *fast fashion* consolidou-se como um dos principais motores da chamada sociedade de consumo, expressão que, conforme analisa Piucco, Sobrinho e Zibetti (2022) envolve um sistema em que os indivíduos passam a se identificar, sobretudo, pelo que adquirem. Isto porque, o “Fast Fashion” é o processo pelo qual empresas produzem e disponibilizam várias sub-coleções ao mercado em períodos de tempo muito curtos, ou seja, com duração efêmeras de certa forma “forçando” ou estimulando Sua aquisição de forma dinâmica, sob o risco dos itens serem retirados de linha, o que causa um certo sentimento de urgência pela pseudo escassez dos itens/produtos lançados.

Nesse contexto, a moda assume um papel muito pertinente de distinção social, ao mesmo tempo em que se converte em mercadoria de rápido ciclo de vida. Empresas como Zara, H&M e outras gigantes do varejo se destacaram justamente por oferecer ao consumidor a sensação de acesso imediato ao que antes era restrito às passarelas, criando um “self-service da moda”, onde a novidade constante é o principal atrativo (VERONESE; LASTE, 2022).

Figura 3: Fluxo simplificado de destinação dos excedentes no modelo fast fashion. Fonte: Compilação do autor.



Legenda: Cadeia de suprimentos, distribuição e ciclos tendo como seu final a destinação do excedente não comercializado.

Embora os ciclos sejam curtos, a estratégia do *fast fashion* baseia-se na produção em larga escala e na redução contínua dos custos unitários, permitindo preços acessíveis e maior giro de mercadorias. Assim, essa lógica está alinhada ao que Porter (2004) descreve como liderança em custos, mas aplicada em um setor que também precisa acompanhar tendências voláteis. As micro-coleções não vendidas são passadas a outras lojas em outras regiões em igual ritmo de acelerada perecibilidade e reposição.

No entanto, o problema principal desse modelo é que o risco de superprodução é estrutural: ao tentar atender simultaneamente à demanda por preço baixo e à exigência de

novidades frequentes, as empresas inevitavelmente acumulam estoques de peças que não encontram saída comercial (FEITOSA, 2021). Esse acúmulo de excedentes não comercializados apresenta a face oculta do modelo. Enquanto, de um lado, promove democratização do acesso à moda, de outro expõe um desperdício significativo de recursos produtivos. A Figura 3 ilustra de forma sintética esse fluxo, demonstrando como sucessivos ciclos de produção, distribuição e reposição acelerada resultam na formação de um contingente expressivo de itens que, ao não serem absorvidos pelo varejo, tornam-se excedentes destinados ao descarte. Assim, enquanto o modelo promove a democratização do acesso à moda por meio de preços reduzidos e coleções dinâmicas, ele simultaneamente expõe um desperdício significativo de recursos produtivos, incluindo matéria-prima, energia, água e trabalho, reforçando a incoerência entre eficiência econômica declarada e impactos ambientais gerados ao longo da cadeia.

Para Oliveira, Silva e Silva (2023), a eficiência empresarial deve estar vinculada tanto à produtividade, como também à utilização racional dos recursos. No fast fashion, essa lógica é constantemente violada, já que a busca por velocidade de resposta ao consumidor leva a uma insustentabilidade operacional, em que roupas não compradas nesses breves ciclos comerciais acabam sendo incineradas, exportadas como descarte ou destinadas a aterros.

O impacto ambiental desse processo é evidente. A indústria da moda, segundo Santos et al. (2024) descarta anualmente milhões de toneladas de peças têxteis, muitas vezes sem uso, tornando-se responsável por significativa emissão de gases de efeito estufa e pelo consumo intensivo de água e energia. Esse quadro demonstra que o problema dos excedentes não é estritamente econômico, mas também ecológico. Na perspectiva da sustentabilidade, trata-se de uma ruptura com os princípios defendidos por Nogueira, Gomes e Lopes (2023) sobre o conceito do *triple bottom line*, que valoriza o equilíbrio entre resultados financeiros, impacto ambiental e responsabilidade social.

A obsolescência programada, típica do *fast fashion*, amplia ainda mais esse problema. Como destaca Kotler (2012), o comportamento do consumidor é influenciado por estímulos de marketing que criam a percepção de necessidade constante de renovação. No varejo de moda, isso significa que peças de uma coleção tornam-se “velhas” em questão de semanas, mesmo que não tenham perdido sua utilidade. Desse modo, notoriamente, essa dinâmica sustenta o ciclo de compras repetitivas, mas, ao mesmo tempo, amplia o volume de roupas encalhadas, já que nem todo estoque acompanha a velocidade do consumo.

Adicionalmente, o surgimento de excedentes revela que o *fast fashion* funciona em contradição com sua própria lógica de eficiência. Se, de um lado, busca responder

rapidamente às tendências para reduzir riscos, de outro, gera um passivo logístico e ambiental que se torna um desafio estratégico para a sua gestão (SANTOS; AYLON, 2024).

Como observa Torquato (2023), a estratégia empresarial precisa ser caracterizada como um padrão de decisões que integra tanto a adaptação ao ambiente quanto a sustentabilidade no longo prazo. O excesso de roupas não comercializadas mostra justamente uma falha nesse equilíbrio.

Além disso, é importante ressaltar que o problema dos excedentes não pode ser analisado apenas como uma falha operacional, mas como consequência direta de um modelo de negócios centrado no consumo acelerado. O *fast fashion*, ao transformar a moda em produto descartável, reforça práticas que colidem com demandas contemporâneas por responsabilidade socioambiental (SANTOS et al., 2024).

Diante das contradições evidenciadas por este modelo operacional e estratégico-mercadológico, como a produção desenfreada, o acúmulo de peças não comercializadas e os impactos ambientais decorrentes, torna-se importante discutir os caminhos alternativos para a moda.

Nesse contexto, o movimento *slow fashion* surge como contraponto, propondo um modelo baseado na durabilidade, na valorização do trabalho humano e no respeito ao meio ambiente. Enquanto o sistema rápido prioriza a velocidade e o volume, o *slow fashion* convida à resignificação do consumo, defendendo práticas mais conscientes e próximas da lógica da economia circular, padrão de consumo mais próximo dos tempos passados.

2.2 O *slow fashion* como alternativa de mercado sustentável

O movimento *slow fashion* surge como uma resposta crítica às contradições do modelo de consumo acelerado representado pelo *fast fashion*. Pois, mais do que reduzir o ritmo produtivo, o conceito está ligado à construção de uma moda que valoriza a qualidade, a durabilidade e a consciência sobre os impactos sociais e ambientais da indústria (SOBREIRA; SILVA; ROMERO, 2021).

Como descreve Berlim (2021), o *slow fashion* não se opõe ao “rápido” de forma literal, mas propõe uma abordagem alternativa em que designers, produtores e consumidores reconhecem que cada peça carrega consigo significados, recursos e relações que não podem ser descartados em questão de semanas.

Pode-se descrever a ideia do *slow fashion* em três componentes: valorizar produtos e a economia local, transparência no sistema de produção e criação

de um produto com tempo de vida útil maior. Como uma alternativa de humanização dos meios de produção da indústria da moda, o *slow fashion* procura produzir roupas em um prazo mais realístico, disponibilizando um tempo de planejamento maior para os produtores, retirando a pressão da mão-de-obra, principal etapa afetada pela aceleração do *fast fashion*. É uma troca de quantidade pela qualidade, onde a criação de um design duradouro através de uma cadeia tecnológica sustentável com materiais de qualidade, transmita uma mensagem consciente e restabeleça uma conexão entre o consumidor e sua roupa, fortalecendo a construção da identidade do indivíduo que busca na moda se comunicar e transmitir seus valores ao mundo (COSTA, 2017, p. 19-20).

Diferentemente do *fast fashion*, que prioriza volume e baixo custo, o *slow fashion* busca agregar valor por meio de práticas éticas, como o uso de matérias-primas de origem sustentável, a valorização da mão de obra local e o respeito às condições de trabalho. De acordo com Costa e Silva (2022) essa lógica se aproxima do conceito de valor compartilhado, em que empresas alinham seus objetivos econômicos à geração de benefícios sociais e ambientais, mostrando que competitividade e sustentabilidade podem caminhar juntas.

A durabilidade é outro elemento importante dessa abordagem. Se no *fast fashion* o apelo da novidade leva ao descarte precoce, no *slow fashion* a proposta é prolongar o ciclo de vida do vestuário, estimulando o consumo responsável e reduzindo os resíduos têxteis.

Ressalta-se que essa ideia se correlaciona diretamente ao conceito de economia circular defendido pela Sobreira, Silva e Romero (2021) que propõe fechar o ciclo produtivo por meio da reutilização, da reciclagem e da ressignificação de excedentes. Nesse sentido, a moda deixa de ser compreendida estritamente como produto e passa a ser tratada como serviço e experiência, em que a preservação do recurso se torna estratégica.

Outra questão a ser levada em consideração é a valorização da transparência nas cadeias de fornecimento. O consumidor contemporâneo, sobretudo, das gerações Y e Z, tem demandado maior clareza sobre a origem e os impactos dos produtos que consome (LOPES et al., 2025). Kotler (2012) aponta que esse comportamento mostra a transição de um consumo impulsionado por status para um consumo baseado em valores. O *slow fashion*, ao evidenciar práticas éticas e rastreáveis, atende diretamente a essa demanda, fortalecendo a imagem das marcas que adotam tais princípios.

Desse modo, o *slow fashion* pode ser compreendido como um espaço de renovação mercadológica, ao propor alternativas ao descarte, como o *upcycling*, o aluguel de roupas e os programas de logística reversa, o movimento redefine o papel da moda no século XXI.

2.3 Marketing sustentável e o reposicionamento estratégico das empresas de moda

O marketing no setor da moda sempre exerceu papel importante no que diz respeito à construção de significados, muito além da simples divulgação de produtos. Como bem destacado por Zambrano et al. (2023), o marketing cria narrativas, versões, estabelece identidades e influencia comportamentos.

No contexto da sustentabilidade, essa função adquire novo sentido, pois exige das marcas um reposicionamento estratégico que conecte suas práticas mercadológicas a valores éticos, ambientais e sociais. Kotler (2012) destaca que o marketing contemporâneo deve ir além da satisfação imediata do consumidor, implementando também a preocupação com o bem-estar coletivo e com o impacto de longo prazo das decisões empresariais.

Nesse cenário, o marketing sustentável emerge como uma ferramenta viável para legitimar práticas responsáveis no mercado da moda. Ao comunicar compromissos socioambientais, as empresas têm a oportunidade de construir vínculos mais eficazes com consumidores que valorizam a transparência e a ética.

Para Berlim (2021), o marketing sustentável deve integrar objetivos econômicos com preocupações ecológicas e sociais, o que significa que a comunicação de marca não pode ser dissociada das práticas concretas que a sustentam. Assim, não basta anunciar coleções "verdes" ou lançar campanhas de responsabilidade social: é necessário comprovar que a cadeia produtiva está alinhada a esses discursos. A construção de narrativas alinhadas à sustentabilidade pode tornar-se, portanto, um diferencial competitivo. O setor da moda, marcado pela constante inovação e pela efemeridade das tendências, precisa de estratégias de comunicação capazes de transmitir autenticidade.

Segundo Thakkar (2021) o *green marketing* é mais eficaz quando personaliza experiências e conecta o consumidor a valores que vão além do produto. E pode-se destacar que essa lógica se aplica principalmente ao *slow fashion*, onde o consumo é apresentado como um ato consciente, capaz de expressar responsabilidade e estilo de vida ao mesmo tempo.

Para além disso, outra questão pertinente é a capacidade do marketing de promover a participação dos consumidores na lógica do consumo consciente. Diferentemente do modelo tradicional, em que a ênfase recai sobre a compra repetitiva e rápida, o marketing sustentável investe em campanhas educativas e em experiências que incentivam a reflexão sobre a durabilidade, a origem e o destino das peças (ZAMBRANO et al., 2023).

Kotler (2012) já apontava que o chamado marketing 3.0 valoriza o ser humano em sua totalidade, considerando-o para além do sujeito enquanto consumidor, mas como cidadão e agente de transformação social. Esse entendimento explica por que tantas marcas têm ampliado seus discursos para incluir temas como diversidade, ética e impacto ambiental. A diferenciação baseada em propósito e responsabilidade social passa a assumir papel estratégico no reposicionamento das empresas de moda. Porter e Kramer (2011) defendem que a criação de valor compartilhado é um caminho para conciliar desempenho econômico e impacto positivo na sociedade. Ao adotar esse princípio, marcas que operam com o reaproveitamento de roupas, a revenda ou o *upcycling* respondem às críticas ao *fast fashion*, e, além disso, se colocam como protagonistas de um mercado mais consciente, fortalecendo sua legitimidade perante consumidores exigentes.

Entende-se por *upcycling*, a partir da definição de Sung et al. (2017), um processo criativo que transforma materiais descartados em produtos com valor superior, seja em termos de qualidade, funcionalidade ou benefício ambiental. Sung et al. (2017) destacam ainda que o *upcycling* se diferencia da reciclagem tradicional por agregar valor ao material descartado, em vez de degradá-lo, e que essa prática pode ocorrer em diferentes escalas, desde iniciativas artesanais até processos organizacionais e industriais estruturados. Os autores também ressaltam que o *upcycling* é impulsionado por múltiplas motivações, como a redução de resíduos, a inovação em design e o engajamento emocional dos consumidores, contribuindo para modelos mais sustentáveis de produção e consumo.

Além de caracterizar o *upcycling* como um processo que agrega valor aos materiais descartados, Sung et al. (2017) destacam sua distinção em relação ao *downcycling*. Enquanto este último reduz a qualidade e o potencial de uso do resíduo ao convertê-lo em produtos de menor valor, o *upcycling* segue a direção oposta, preservando e ampliando o desempenho e o significado do material original. Nesse sentido, a prática não apenas evita a degradação do resíduo, mas também o reinsere na cadeia de consumo com maior valor estético, funcional ou ambiental, reforçando seu papel como estratégia alinhada ao marketing sustentável e à transição para modelos circulares.

Para Serralheira e Souza (2024), empresas competitivas no século XXI serão aquelas capazes de alinhar sua atuação ao *triple bottom line*, equilibrando resultados financeiros, sociais e ambientais. No setor da moda, isso significa que o reposicionamento estratégico das marcas precisa estar amparado em práticas consistentes que reduzam impactos ambientais.

Nesse contexto, é importante reconhecer que, embora o marketing sustentável represente uma ferramenta importante para reposicionar as empresas de moda, sua efetividade depende diretamente da adesão e da participação dos consumidores. São eles que, ao valorizar práticas transparentes, optam por produtos de maior durabilidade e cobram posicionamentos éticos das marcas, impulsionando a transformação do setor. Assim, entender o papel do consumidor como agente ativo de mudança torna-se indispensável para analisar a transição da moda rápida para um modelo mais consciente e responsável.

2.4 O consumidor como agente de mudança no setor de moda

Conforme destaca Bauman (2008), vivemos em uma sociedade de consumo na qual os indivíduos buscam significados e constroem identidades por meio dos bens que escolhem adquirir. Essa lógica, entretanto, vem sendo ressignificada, à medida que parcelas crescentes do público passam a associar valor de consumo a práticas éticas, transparentes e ambientalmente responsáveis. Nesse cenário, a decisão de compra deixa de ser um gesto meramente econômico e passa a constituir um ato político, isto é, uma forma de posicionamento social e de exercício de poder simbólico, por meio da qual o consumidor expressa valores, apoia determinadas causas e pressiona empresas a adotarem estratégias mais alinhadas às suas expectativas de responsabilidade socioambiental.

Entre os principais grupos sociais que impulsionam essa virada, destacam-se as gerações Y e Z, cujas preferências se orientam por propósitos e valores ligados à responsabilidade socioambiental. Para Serralheiro e Souza (2024), esses consumidores apresentam elevada sensibilidade às causas coletivas e tendem a exigir maior coerência entre discurso e prática das marcas. Pesquisas contemporâneas sobre comportamento do consumidor indicam que as gerações mais jovens, especialmente os Millennials (Geração Y) e a Geração Z, tendem a valorizar experiências e usos temporários em maior medida do que a aquisição permanente de bens, um movimento que autores como Lipovetsky (2007) associam à ascensão de uma cultura do “ser”, centrada em vivências, identidades e estilos de vida, em detrimento do tradicional modelo do “ter”. Posto isso, esse comportamento os posiciona como propulsores da demanda por alternativas ao descarte em massa, típico do *fast fashion*, estimulando iniciativas voltadas à reutilização, ao reaproveitamento de materiais e à adoção de princípios da economia circular.

Bauman (2008) reforça essa perspectiva ao argumentar que o consumo simbólico e experiencial passa a ocupar lugar central nas escolhas desses públicos, refletindo novas formas de pertencimento e expressão social. No entanto, embora muitas pesquisas apontem

que essas gerações demonstram maior afinidade discursiva com causas socioambientais e modelos de consumo mais responsáveis, a literatura ainda não apresenta evidências conclusivas de que sejam, de fato, mais sensíveis ou coerentes em suas práticas cotidianas com as agendas de sustentabilidade (COSTA; TEODÓSIO, 2011). Assim, permanece em debate até que ponto tal predisposição se traduz em comportamentos efetivos de consumo sustentável.

Além disso, a literatura recente aponta para um movimento de co-criação de valor entre empresas e consumidores, no qual ambos os lados participam ativamente da formulação de soluções e da legitimação de novos modelos mercadológicos (SOBREIRA; SILVA; ROMERO, 2021). No setor da moda, essa dinâmica pode se materializar em campanhas de devolução de peças usadas, em plataformas de revenda colaborativa e na disseminação de práticas de *upcycling*. Desse modo, esses mecanismos fortalecem a confiança na marca, como também criam vínculos mais duradouros e autênticos com os clientes. Nesse contexto, o consumidor se torna um agente transformador que impulsiona mudanças organizacionais. O reposicionamento das empresas de moda, portanto, passa a depender de sua capacidade de dialogar com esse público crítico e consciente, que exige qualidade e preço, mas, acima de tudo, uma legitimidade ética e responsabilidade socioambiental como parte indissociável do valor ofertado.

3. Passos Metodológicos

3.1. Tipos de Pesquisa Implementados

No presente trabalho, a metodologia foi definida de modo a investigar as alternativas mercadológicas capazes de mitigar o descarte excessivo e indevido de peças de roupa, tomando como base o caso da marca Oficina Muda. Para tal, foi adotada uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, visando a compreensão aprofundada das práticas empregadas que colaboram para a redução do descarte de resíduos.

A escolha da metodologia está diretamente ligada à natureza do tema, que envolve questões sociais, ambientais e econômicas relacionadas à indústria da moda e à adoção de práticas sustentáveis. Dessa forma, o trabalho adota uma abordagem qualitativa, uma vez que busca compreender percepções, significados e estratégias envolvidas nas ações da marca analisada, mais do que mensurar variáveis numéricas. Pádua (2007), compreende a pesquisa qualitativa como aquela que procura compreender a realidade em profundidade, considerando a subjetividade dos sujeitos e o contexto em que estão inseridos. Nesse sentido, o emprego dessa metodologia se justifica na necessidade de compreender as soluções propostas pela Oficina Muda para a redução do descarte de resíduos no processo de produção e comercialização no mercado da moda, a partir da interpretação e análise das narrativas envolvidas na estruturação da estratégia e operação da empresa focal.

3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A pesquisa foi conduzida em duas etapas complementares. A primeira consistiu em uma pesquisa bibliográfica e documental, voltada à revisão teórica sobre os impactos do consumo de moda, o descarte têxtil, o conceito de economia circular e as estratégias de marketing sustentável. Foram consultados livros, artigos científicos, relatórios da ONU, publicações da Ellen MacArthur Foundation e de outras instituições que tratam de sustentabilidade no setor da moda, além de publicações em portais especializados e bases de dados acadêmicas. Essa etapa teve como objetivo compreender o cenário global e nacional do descarte de roupas, as consequências ambientais desse fenômeno e as principais abordagens mercadológicas que buscam revertê-lo.

A segunda etapa envolveu um estudo de caso sobre a marca Oficina Muda, selecionada por sua atuação voltada à moda circular, ao reaproveitamento de tecidos e à conscientização sobre o consumo. Segundo Yin (2014), o estudo de caso é um método

apropriado quando se deseja investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro de seu contexto real, sobretudo quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas. Nesse sentido, a Oficina Muda foi analisada enquanto agente transformador no campo da moda sustentável, representando um modelo alternativo ao *fast fashion* e ao descarte acelerado de produtos.

Para a coleta de dados primários, em um primeiro momento, realizou-se uma entrevista com os fundadores da marca, Luiz Eduardo Lyra e Larissa Greven, seguindo um roteiro semiestruturado elaborado para compreender a origem do projeto, seus propósitos, os desafios enfrentados e as estratégias mercadológicas adotadas. O instrumento principal consistiu em um roteiro com 10 perguntas abertas (vide Apêndice), desenvolvido pela autora, visando explorar diferentes dimensões da atuação da empresa. Além disso, posteriormente, foi realizada a pesquisa de campo nas dependências da Oficina Muda - onde foi explorada mais a fundo a operação da empresa - a qual foi conduzida pela coordenadora de Recursos Humanos, Simone Pinto, que apresentou os processos internos, forneceu dados sobre a operação e esclareceu dúvidas emergentes ao longo da visita. Ambas as conversas foram gravadas com o consentimento explícito dos participantes, possibilitando sua posterior transcrição e análise.

3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Mediante a transcrição integral das entrevistas com o auxílio da ferramenta Notebook LM, os dados obtidos foram examinados de forma exploratória, buscando identificar padrões, ideias recorrentes e pontos de destaque nas falas dos entrevistados. Essa leitura cuidadosa permitiu reconhecer os principais eixos que orientam a atuação da Oficina Muda, bem como as estratégias utilizadas para estimular a circularidade das peças e o engajamento dos consumidores na causa ambiental.

A escolha desse tipo de análise se justifica porque as entrevistas possibilitam captar nuances subjetivas e percepções que dificilmente seriam identificadas por métodos quantitativos. Além disso, a combinação entre pesquisa bibliográfica e os dados coletados nas entrevistas ofereceu uma visão mais ampla e consistente sobre como o marketing pode contribuir para a redução do descarte têxtil e para a consolidação de um modelo de consumo mais sustentável. Por fim, a visita ao processo produtivo permitiu complementar essas informações, possibilitando observar na prática como a atuação da marca impacta a redução da geração e do descarte de resíduos sólidos.

3.5. Limitações do Método

Embora a abordagem qualitativa de natureza exploratória e o estudo de caso sejam adequados aos objetivos desta pesquisa, é necessário reconhecer as limitações inerentes ao método.

Por se tratar da análise aprofundada de uma única organização, a Oficina Muda, deve-se frisar que os achados refletem exclusivamente a realidade específica da empresa, não podendo ser generalizados para toda a indústria da moda ou para outros modelos de mitigação de descarte têxtil. Do mesmo modo, as narrativas obtidas nas entrevistas e as observações realizadas em campo expressam percepções situadas, dependentes do contexto, da cultura interna e das experiências dos participantes.

Além disso, o estudo baseou-se em um número limitado de fontes primárias: entrevistas com os fundadores e com a coordenadora de Recursos Humanos, além da observação direta no espaço produtivo. Esses dados, ainda que ricos e consistentes, oferecem uma visão situada sobre a realidade investigada. Outros agentes da cadeia da moda — como fornecedores, consumidores finais, cooperativas de reciclagem ou pequenos produtores — não foram diretamente consultados, o que restringe o escopo analítico à perspectiva interna da marca.

Ademais, vale ressaltar que a dinâmica do setor de moda sustentável é marcada por rápidas transformações, impulsionadas pelo surgimento de novas tecnologias, mudanças no comportamento do consumidor e pressões regulatórias em constante evolução. Desse modo, as práticas atuais da Oficina Muda podem se alterar ao longo do tempo, de modo que as interpretações apresentadas neste estudo refletem apenas um recorte específico de sua trajetória. Diante disso, ressalta-se que não é possível extrapolar ou generalizar as conclusões aqui obtidas, tampouco assumir que as soluções identificadas no caso da Oficina Muda sejam replicáveis ou aplicáveis a todos os contextos de descarte têxtil.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1. A Oficina Muda

Para a segunda etapa empírica do trabalho foi realizada uma pesquisa de campo visando analisar, de forma qualitativa, as estratégias e práticas mercadológicas da Oficina Muda, empresa brasileira certificada como Empresa B, reconhecida por seu modelo inovador de reaproveitamento de resíduos têxteis. A investigação foi conduzida em dois momentos. Primeiramente foi realizada uma entrevista semiestruturada com os sócios-fundadores Luiz Eduardo Lyra e Larissa Greven, realizada em formato presencial, com base no roteiro elaborado (vide apêndice 1) e posteriormente, foi documentada uma visita presencial pelas dependências da Oficina Muda, a qual foi conduzida pela gerente de RH Simone Pinto.

A escolha da Oficina Muda justifica-se por sua relevância enquanto referência nacional em moda circular e por sua atuação diretamente voltada à mitigação de impactos socioambientais da indústria da moda, problemática central do presente estudo. Conforme proposto no Capítulo 3, a entrevista teve como objetivo compreender as origens, motivações e resultados alcançados pela marca, bem como suas críticas ao sistema fast fashion e às dinâmicas tradicionais de consumo de vestuário.

4.1 - Propósito e Modelo de Negócio

O propósito e o modelo de negócio da Oficina Muda são construídos de forma indissociável em torno da solução para o problema dos resíduos têxteis gerados pela indústria da moda, buscando promover a sustentabilidade socioambiental por meio de um sistema inovador, escalável e economicamente viável. Como explica Eduardo Lyra, o objetivo central da marca é *“trazer soluções para os resíduos têxteis da indústria da moda”*, articulando um modelo capaz de conciliar resultados ambientais, impacto social e viabilidade econômica. Essa lógica orienta toda a estrutura da empresa, que opera a partir da convicção de que é possível unir responsabilidade ambiental, transformação social e rentabilidade num mesmo ecossistema de negócio. Tal postura se alinha ao que Santos et al. (2024) e Nogueira, Gomes e Lopes (2023) defendem ao discutir a necessidade de romper com o padrão de desperdício do *fast fashion* e incorporar práticas coerentes com o triple bottom line, onde o equilíbrio entre o econômico, o ambiental e o social é essencial.

A Oficina Muda se posiciona como um verdadeiro centro de solução para o resíduo têxtil, atuando a partir de princípios da economia circular e da recuperação de peças descartadas por marcas parceiras. Como explica Simone, *“somos de [uma empresa de]*

solução para o resíduo têxtil, né? Economia circular em benefício ao meio ambiente. Seleccionamos, analisamos, reaproveitamos e reparamos peças de descarte de marcas parceiras, dando nova vida a esse produto. [...] Somos um centro de solução para novos parceiros". Essa compreensão evidencia o papel central da empresa na extensão do ciclo de vida das peças, valorizando o reaproveitamento como estratégia fundamental para mitigar o impacto ambiental do setor da moda. Desse modo, a abordagem adotada pela empresa conecta-se diretamente ao que Sobreira, Silva e Romero (2021) descrevem como pilares do *slow fashion*, onde a durabilidade, a ressignificação e a transparência tornam-se alternativas essenciais frente ao descarte acelerado do *fast fashion*.

Além disso, a Muda orienta seus próximos anos de atuação para o objetivo de "fechar o ciclo", isto é, garantir que nenhuma matéria-prima têxtil recebida pela empresa volte a ser descartada. Segundo Eduardo Lyra, a meta para a próxima década é clara: *"a gente tá nos nossos 10 anos [...] e o tema dos nossos próximos 10 anos é fechar o círculo"*. Ele detalha que o conceito se aplica inclusive aos materiais que não podem ser reaproveitados de forma tradicional: *"tem roupa que a gente não consegue consertar [...], sobra de retalho [...] o resto vai para aterro sanitário"*. Assim, o propósito da empresa consiste em evitar que qualquer resíduo têxtil retorne ao lixo, convertendo-o em novos produtos ou utilidades: *"fechar o ciclo [...] é que nada seja descartado. Então, se transforma em mesa, transforma em abajur, se transforma em qualquer outra coisa"*. A visão em questão dialoga diretamente com o conceito de economia circular, reafirmado por Sobreira, Silva e Romero (2021), que defendem a transformação de excedentes em novos recursos, e com a lógica do *upcycling* descrita por Sung et al. (2017), que enfatiza a elevação do valor de materiais previamente considerados descartáveis.

O modelo de negócio da Oficina Muda estrutura-se em um tripé que integra, de forma equilibrada, dimensões ambientais, sociais e econômicas. No eixo ambiental, a empresa dedica-se à ressignificação - ou *upcycling* - de peças que seriam descartadas em aterros sanitários, atuando como uma solução concreta para o resíduo têxtil gerado pelas marcas parceiras. Eduardo Lyra reforça esse impacto ao afirmar que a empresa já ressignificou mais de 1,3 milhão de peças que *"seriam descartadas, provavelmente, em aterro sanitário"*, evitando que 606 toneladas de resíduos têxteis fossem descartados de forma inadequada e economizando mais de 545 milhões de litros de água (Eduardo Lyra). Esse compromisso ambiental se articula com práticas de reuso, reparo e transformação que reduzem custos de logística reversa e descarte para as marcas, como detalha Simone ao mencionar que a Muda contribui para eliminar estoques obsoletos, custos de armazenamento, inventário e transporte. Esses elementos evidenciam na prática o contraponto ao modelo de superprodução apontado por Feitosa (2021) e Santos et al. (2024), mostrando como

empresas alinhadas ao slow fashion propõem soluções estruturais para o problema dos excedentes.

No eixo social, a Oficina Muda integra trabalho artesanal e geração de renda para profissionais em situação de vulnerabilidade, fortalecendo cadeias produtivas locais e ampliando o impacto socioeconômico para além do benefício ambiental. Como ressalta Eduardo Lyra, o modelo envolve “*um trabalho conjunto de marketing, de posicionamento da marca, de relatório de sustentabilidade, de socioambiental a cada ano*”, incluindo dados sobre peças ressignificadas, uso de trabalho artesanal e renda gerada. Esse acompanhamento, segundo ele, é incorporado ao “*balanço social*” das marcas parceiras, demonstrando que a atuação da Muda contribui para melhorar indicadores ESG e reforçar o posicionamento sustentável dessas empresas. Essa dinâmica dialoga com a perspectiva de Kotler (2012) sobre o marketing 3.0, que coloca o ser humano no centro das estratégias e defende iniciativas empresariais que ultrapassem a dimensão puramente comercial. Também converge com as reflexões de Serralheira e Souza (2024), para quem as empresas contemporâneas só se mantêm competitivas quando incorporam, de maneira efetiva, princípios de responsabilidade social em sua atuação.

Por fim, o tripé se completa com o eixo econômico, que garante a viabilidade financeira do modelo ao agregar valor às peças ressignificadas e permitir a operação de uma marca sustentável com competitividade de mercado. Como explica Eduardo Lyra, “*a ideia é que tenha valor agregado, que seja uma marca posicionada, que a gente consiga ter um markup [...] pagar imposto, pagar gente, pagar aluguel*”, ressaltando que a empresa opera com mais de 180 profissionais e mantém parcerias com marcas de grande expressão. O equilíbrio entre impacto e resultado permite que o *upcycling* se torne não apenas uma prática ambientalmente positiva, mas uma estratégia comercial sólida, capaz de gerar receita, reduzir custos das marcas parceiras e sustentar o crescimento da própria Oficina Muda. A ideia de unir impacto ambiental positivo à viabilidade econômica, caracteriza um princípio compatível com o conceito de valor compartilhado proposto por Porter e Kramer (2011), que defendem que empresas inovadoras conseguem simultaneamente gerar benefícios sociais e aumentar sua competitividade.

Ademais, as certificações e selos constituem pilares fundamentais na validação do propósito e na consolidação da transparência do modelo de negócio da Oficina Muda, assegurando que seu compromisso com a sustentabilidade seja executado de maneira responsável e escalável. Entre eles, destaca-se o Sistema B, reconhecido por Eduardo Lyra como “*o principal selo de sustentabilidade do planeta em qualquer segmento*”, atestando que o modelo da Muda atende a rigorosos padrões de desempenho social, ambiental e de

governança. Paralelamente, a certificação ABVtex desempenha papel estratégico para a credibilidade e a operação comercial da empresa, especialmente por ser, nas palavras de Lyra, *“uma certificadora do mercado de moda no Brasil”*, requisito obrigatório para parcerias com grandes marcas do setor. Ao apresentar a linha do tempo de conquistas da empresa, Lyra reforça que *“agora em 2024 ganhei meu selo B. A gente é empresa BVTEX [...] Todo ano a gente tem uma auditoria”*, evidenciando que tais certificações não apenas legitimam suas práticas, mas também sustentam sua capacidade de operar com transparência, escala e impacto dentro da indústria da moda. Essa legitimação dialoga diretamente com o argumento de Zambrano et al. (2023) sobre o papel do marketing na construção de narrativas autênticas e coerentes, reforçando que práticas de sustentabilidade precisam ser acompanhadas de comprovação real e auditável.

4.2 - Unidades de Negócio

A Oficina Muda, alinhada ao seu propósito de oferecer soluções para os resíduos têxteis da indústria da moda, estrutura sua operação por meio de diferentes unidades de negócio e áreas de inteligência que, em conjunto, sustentam a estratégia de fechamento do ciclo. Conforme explica Eduardo Lyra, *“aqui é a nossa estrutura operacional. [...] a gente tem o nosso centro de serviço compartilhado, que é parte de Beops”*, núcleo responsável por integrar e dar suporte às demais frentes. Entre elas, encontram-se: o Instituto Muda, dedicado ao fomento de projetos e ações socioambientais; a MudAí, apresentada por Lyra como *“nossa área de fomento, de ideias, de projetos [...] de busca de soluções”*; a Oficina Muda, que compreende lojas físicas e e-commerce; e a Cura, marca própria surgida a partir do aproveitamento de sobras de tecido, *“que gerou a criação da Cura, que é a marca própria”*. Além dessas frentes, há também a Muda Circular, identificada como um braço de projetos conectado ao Instituto Muda. Juntas, essas unidades compõem uma estrutura integrada que permite à empresa atuar de forma abrangente em diferentes etapas da circularidade têxtil, fortalecendo seu impacto ambiental, social e econômico. Essa multiplicidade de frentes materializa, na prática, o que Sobreira, Silva e Romero (2021) descrevem como a essência do *slow fashion*, ou seja, uma atuação que privilegia processos cuidadosos, durabilidade e responsabilidade socioambiental em contraposição à lógica acelerada e descartável do *fast fashion*.

4.2.1 - Descrição da Operação Principal

A Oficina Muda constitui o núcleo da operação de varejo da empresa, funcionando como uma multimarca de moda sustentável dedicada ao *upcycling* de peças acabadas com

defeito — que representam cerca de 1% dos resíduos da indústria — e de itens que se tornaram obsoletos para as marcas parceiras. Como explica Eduardo Lyra, *“Oficina Muda é uma Multimarcas de moda sustentável. Upcycling. Selecciona, analisa, reaproveita e repara a peça de descarte”*, reforçando que cada peça é analisada individualmente, lavada e consertada antes de ser disponibilizada ao consumidor. A partir desse processo, a Muda se insere em um desafio maior, relacionado aos diferentes tipos de resíduos têxteis gerados pelo setor: produto acabado com defeito, sobras de tecido, retalhos de produção e pós-consumo. Nas palavras de Lyra, *“a gente só estava cuidando de um pedacinho [...], 1% é produto acabado com defeito”*, enquanto toneladas são geradas por sobras de tecido, resíduos de corte e pelo volume expressivo do pós-consumo - um panorama que a empresa busca enfrentar por meio de soluções progressivas de circularidade, em linha com a necessidade de mitigar os impactos ambientais apontados por Santos et al. (2024).

A operação central de *upcycling* inicia-se pela aquisição das peças, etapa marcada por um método rigoroso e técnico. A Muda não recebe doações: *“Tudo que for produto acabado, roupa pronta, a gente compra”*, esclarece Lyra. O processo envolve visitas presenciais aos estoques das marcas, onde a equipe realiza uma análise minuciosa das condições das peças, do tempo de armazenamento e da composição têxtil — fatores decisivos para determinar se o item ainda possui estrutura para ser recuperado. Simone destaca que esse diagnóstico ocorre *“lá mesmo, num trabalho de campo no estoque da marca”*, e somente após essa etapa a equipe recebe uma planilha com o quantitativo e descrição das peças. Em seguida, realiza-se um estudo sobre o posicionamento e o valor de mercado da marca, o que embasa a proposta comercial: *“a gente faz uma proposta comercial, negocia com a marca e compra”*. Trata-se, portanto, de uma operação comercial estruturada, que dá destino a estoques encalhados e reduz custos das marcas com armazenagem, inventário, logística reversa e descarte, atendendo ao argumento de Porter (2004) sobre a importância de eficiência na cadeia produtiva e respondendo à crítica de Torquato (2023) sobre modelos estratégicos que precisam integrar adaptação ambiental e sustentabilidade no longo prazo.

Depois da compra, as peças seguem para o fluxo interno de processamento, composto por várias etapas interdependentes. Primeiramente, elas passam pela Área de Qualidade, que identifica o tipo de beneficiamento necessário — costura, lavanderia ou transformação via *upcycling*. Nas palavras de Lyra: *“a ideia é que a gente gaste menos recurso [...] quanto mais processo, mais tempo, e o valor final da peça não paga”*. Assim, priorizam-se intervenções sutis, capazes de recuperar a peça sem descaracterizá-la. Em seguida, a peça é encaminhada ao Ateliê das costureiras, onde o conserto é executado. Uma vez finalizada, passa por um segundo controle de qualidade, que Simone descreve como “a

fase mais crítica”, pois é o momento de verificar se a peça atende aos padrões da marca. Somente então ela segue para o estoque, onde recebe código de barras, a etiqueta da Muda e a etiqueta da marca parceira — “*se a peça é da Farm, tem duas etiquetas, a da Farm e a nossa*”, esclarece Simone. Concluído o processo, a peça é distribuída para as lojas físicas em Laranjeiras, Copacabana e Botafogo (esta última em uma casa tombada de quatro andares), ou disponibilizada no e-commerce, assegurando que cada item transformado retorne ao ciclo de consumo com rastreabilidade e rigor técnico.

4.2.2 - Demais Frentes de Negócio

A Cura representa a marca própria da Muda, criada especificamente para dar destino à sobra de tecido — o segundo maior fluxo de resíduos da indústria da moda. Eduardo Lyra explica que essa unidade surgiu diretamente desse problema: “*Aqui é a Cura. [...] São tecido, sobra de tecido das marcas e aviamento. A gente faz o projeto, a gente define a coleção, corta na Muda, manda para a confecção fechar*”. Diferentemente da Oficina Muda, que trabalha com produto acabado, a Cura se posiciona de forma mais artesanal e autoral, unindo técnicas de artesanato com reaproveitamento têxtil. Nas palavras de Lyra, “*ela tem uma pegada mais artesanal [...] a gente usa artesanato do Maranhão*”, fruto do trabalho de Raíssa, que “*capacitou mulheres do Maranhão [...] para desenvolver usando uma fibra local*” e que continua coordenando uma comunidade que depende desse trabalho para gerar renda perene. Esse caráter humano e artesanal, ecoa os princípios do *slow fashion* discutidos por Costa (2017), que enfatiza a valorização do trabalho local, da identidade e da conexão emocional entre consumidor e peça, contribuindo para um posicionamento mais elevado, refletido no ticket médio da marca, “*um pouco mais posicionado*”, na casa dos R\$280.

Outro diferencial central da Cura é a rastreabilidade: cada peça é identificada com um QR Code que permite acompanhar toda a história do produto — “*vou ter um QR Code [...] sei qual é o tecido, de onde veio, quem produziu, como produziu. [...] Ela é quase uma obra de arte. Exatamente isso. É um NFT*” (Eduardo Lyra). Dessa forma, a Cura traduz o compromisso da Muda em criar produtos de valor agregado a partir daquilo que antes era resíduo. A preocupação com a transparência dialoga diretamente com a tendência observada por Lopes et al. (2025), segundo a qual gerações Y e Z demandam transparência radical e informações claras sobre origem e processos, um movimento que desloca o consumo do simples ato de compra para um gesto identitário, demonstrando a preocupação e atenção às demandas do mercado atual.

Já a Muda Circular funciona como o braço de projetos da organização voltado para o uso de matéria-prima residual, atuando tanto na frente social quanto na frente B2B. Uma das atividades centrais é a doação de retalhos: *“recebemos doação de resíduo de produção [...] 70% é doado para cadeiras de artesanato, geralmente mulheres em vulnerabilidade social”*, explica Eduardo Lyra. Essas artesãs selecionam mensalmente os tecidos e os transformam em produtos que geram renda significativa, como destaca Simone: *“são mais de 300 artesãs que recebem por ano 16 toneladas de tecido e geram em renda para elas 2,5 milhões”*. Essa lógica de inclusão produtiva e geração de renda materializa a noção de valor compartilhado proposta por Porter e Kramer (2011), em que impacto social e resultados econômicos se reforçam mutuamente.

Além da frente social, a Muda Circular desenvolve projetos corporativos para reaproveitar uniformes descartados — como os do Itaú e de indústrias de petróleo, transformando-os em ecobags, mochilas, nécessaires e brindes personalizados: *“a empresa envia pra gente, a gente transforma [...] a gente pega várias empresas [...] não deixamos escapar nada”* (SIMONE). Outro eixo criativo da Muda Circular envolve a ressignificação de objetos danificados, como guarda-chuvas transformados em capas de chuva: *“a gente pega a parte que tá impecável e faz um casaco”* (SIMONE). Assim, a unidade expande o impacto ambiental e social da organização, convertendo resíduos diversos em novos ciclos produtivos e fortalecendo o ecossistema da economia circular, além de responder à crítica feita por Santos et al. (2024) sobre o descarte massivo e o impacto ambiental do setor.

A MudAí constitui o centro de inteligência e experimentação da Muda, responsável por projetar soluções *“fora da caixa”* para resíduos considerados não reaproveitáveis pelas outras frentes — aquilo que não pode ser consertado, nem doado, nem *“upcycled”* no formato convencional. Eduardo Lyra descreve esse acúmulo: *“tem roupa muito rasgada, sapatos sem par [...] sobra de retalho [...] um ínfimo do que tem em todo o mercado”*. Um dos projetos mais ambiciosos em andamento é o Projeto Em Placa, desenvolvido em parceria com SENAI e FIRJAN, com o objetivo de transformar resíduos têxteis em um substituto para compensado, aplicável em mobiliário e design de interiores. Esse movimento ilustra a distinção entre *upcycling* e *downcycling* apontada por Sung et al. (2017), reforçando que o objetivo é agregar valor e não degradar o material. Como explica Lyra, *“estamos focando em substituto para compensado [...] é uma união de materiais que, quando se unem, são melhores do que sozinhos”*. Essa frente pretende garantir que nada seja descartado, reforçando a visão de fechamento de ciclo: *“fechar o ciclo é que nada seja descartado. Se transforma em mesa, em abajur, em qualquer outra coisa”* (Eduardo Lyra). Além disso, a MudAí promove inovação aberta e desafios estudantis, como o concurso internacional para ressignificar os 2.800 sapatos sem par armazenados pela Muda, citado por Simone: *“lançamos esse desafio [...]”*

precisamos ressignificar agregando valor, é upcycling, não é downcycling” (SIMONE). Assim, a MudaAí consolida o caráter experimental e visionário da organização, convertendo resíduos extremos em oportunidades de inovação.

Por fim, o Instituto Muda integra e fortalece a dimensão social das operações, atuando como o braço voltado para capacitação, aprendizado e desenvolvimento de projetos de impacto. “*O Instituto Muda é a nossa ONG, muito voltada para capacitação e aprendizado*”, explica Simone, ressaltando que é também a estrutura que abriga a Muda Circular (SIMONE). O Instituto evidencia o compromisso da Muda com as quatro principais frentes de resíduos da moda (produto acabado com defeito, sobra de tecido, retalhos de produção e pós-consumo) articulando ações nas quais sustentabilidade e inclusão social caminham juntas. A atuação integrada dessas unidades demonstra, como destaca Eduardo Lyra, o propósito maior da organização: alcançar a “*sustentabilidade socioambiental em escala e com resultados econômicos*”, consolidando um modelo de negócio circular, inovador e socialmente transformador, ressoando com o princípio do *triple bottom line*.

4.3 - Gestão e Desafios Internos

A consolidação do propósito da Oficina Muda — oferecer soluções inovadoras para os resíduos têxteis ao mesmo tempo em que mantém resultados econômicos consistentes — depende diretamente de sua capacidade de enfrentar os desafios internos e operacionais que emergem de uma estrutura em expansão. Embora a empresa tenha desenvolvido um modelo robusto de circularidade, sua gestão cotidiana exige equilíbrio entre demandas humanas, eficiência produtiva e pressões externas do mercado. A liderança reconhece que escalar um sistema de upcycling em larga complexidade implica lidar simultaneamente com limitações estruturais, fragilidades de mercado e tensões inerentes ao setor da moda sustentável. Esse cenário reflete o que Torquato (2023) descreve como a necessidade de coerência entre estratégia e sustentabilidade de longo prazo, além de evidenciar que modelos baseados em slow fashion, como é o caso da Muda, precisam de estruturas sólidas para resistir às pressões herdadas da lógica acelerada do fast fashion.

4.3.1 - Desafios de Recursos Humanos

No campo dos recursos humanos, os desafios enfrentados pela Muda são expressivos e se tornaram ainda mais complexos com a expansão da empresa. Segundo Eduardo Lyra, “*hoje a gente tem mais de 180 profissionais*”, além de dezenas de parceiros e prestadores, o

que exige práticas de gestão estruturadas para lidar com um quadro amplo e heterogêneo. Esse contingente demanda atenção permanente à saúde emocional e ao engajamento, sobretudo no cenário pós-pandemia. Como relata Simone Pinto, *“pós-pandemia, as pessoas começaram a apresentar questões com ansiedade (...) engajar os colaboradores, motivá-los no dia a dia, desenvolver, treinar, criar um plano de carreira”*. Essa fala evidencia a centralidade da saúde mental, da motivação contínua e da construção de trajetórias internas como elementos estruturantes da gestão de pessoas na Muda, indicando que o cuidado com o time é condição para sustentar o propósito socioambiental da organização.

4.3.2 - Desafios e Eficiência Operacional no Upcycling

Além das dimensões emocionais e motivacionais, há desafios técnicos específicos que emergem do próprio modelo de trabalho baseado no *upcycling*. O ateliê enfrenta dilemas relacionados à definição de critérios justos de premiação e reconhecimento pelo desempenho, uma vez que o volume de peças produzidas não reflete necessariamente o esforço exigido em cada intervenção. Simone destaca que, durante uma reunião, as costureiras indicaram que *“a premiação tinha que ser por facilidade de conserto. [...] Tem peças que é só colocar alça, rapidinho conserta. A outra que é um fecho-éclair já demora às vezes uma hora e meia, duas horas”*. Em outra ocasião, reforça a necessidade de justiça e escuta ativa: *“não imagina premiando por volume [...] dependendo do serviço, uma peça precisa de mais dedicação do que a outra. E para não ser injusto”*.

Esses relatos demonstram que a gestão de pessoas, na Muda, atravessa não apenas a dimensão humana, mas também a dimensão técnica do trabalho artesanal, tornando-se tão estratégica quanto a própria gestão dos resíduos que a empresa se propõe a solucionar. Essa complexidade operacional reforça a diferença estrutural entre o modelo da Muda e o fast fashion, que segundo Feitosa (2021) e Santos et al. (2024) depende da padronização, velocidade e baixo custo, elementos incompatíveis com intervenções manuais e minuciosas próprias do *upcycling*. Assim, enquanto o fast fashion lida com séries rápidas e peças homogêneas, a Muda enfrenta justamente a variabilidade intrínseca das peças descartadas, o que aproxima seu processo dos valores do slow fashion defendidos por Sobreira, Silva e Romero (2021), baseados em cuidado, tempo e qualidade.

A eficiência operacional do *upcycling* configura um dos eixos centrais para a viabilidade financeira da Oficina Muda, exigindo rigor no controle de custos e na gestão do tempo produtivo. Segundo Eduardo Lyra, *“para processar uma peça custa em média de R\$ 20 a R\$ 25”*, valor que impacta diretamente a decisão sobre quais marcas podem ser

adquiridas, já que a revenda final precisa comportar *“um valor agregado, um markup [...] para pagar imposto, pagar gente, pagar aluguel”*. Esse parâmetro econômico determina o limite de intervenção permitido, evitando que o custo operacional ultrapasse o valor comercial da peça final. A lógica de contenção de custos se torna ainda mais crítica diante do volume acumulado: como explica Lyra, *“a gente tem mais de 100.000 peças para chegar para consertar. Então se a gente ficar mudando, modificando tudo, não dá”*.

Nesse contexto, o princípio de operação é *“gastar menos recurso”* e reduzir o tempo de máquina, tornando inviável realizar modificações profundas ou consertos altamente elaborados. Essa racionalidade ecoa a análise de Porter (2004) sobre liderança em custos, indicando que, mesmo dentro de um modelo sustentável, a eficiência operacional continua sendo uma variável decisiva. Ao mesmo tempo, a busca pelo reparo mínimo necessário — *“fazer uma bainha ou trocar um botão”* — reforça a lógica do upcycling como definida por Sung et al. (2017), que não exige transformação radical, mas sim a agregação de valor via reaproveitamento de materiais.

Por essa razão, a estratégia adotada é a do reparo mínimo necessário, preservando a originalidade da peça e limitando as intervenções a ajustes simples, como *“fazer uma bainha ou trocar um botão”*. Lyra reforça que *“quanto mais processo, mais tempo, e o valor final da peça não paga”*, indicando que intervenções mais delicadas — como nas peças de seda ou couro — podem ser economicamente inviáveis quando comparadas a peças mais simples, como as de viscose. Esse entendimento revela que a Muda precisa equilibrar três variáveis simultâneas: complexidade do conserto, custo de processamento e valor de revenda. Esse equilíbrio é fundamental para garantir que o upcycling continue a cumprir seu papel ambiental sem comprometer a sustentabilidade financeira da organização.

Além disso, o controle de qualidade pós-serviço constitui a fase mais sensível do fluxo operacional. De acordo com Simone Pinto, *“a qualidade ali, quando passa pela produção, tem que estar impecável, até pelo valor agregado do produto”*. Após o conserto executado pelas costureiras, a encarregada de produção valida se o item está apto a seguir para a loja, garantindo consistência estética e funcional. Simone enfatiza que essa etapa exige olhar atento: *“ela tem que ter um olho de águia”*, pois pequenos defeitos podem comprometer a percepção de valor e a credibilidade da marca. O controle de qualidade, portanto, não é apenas uma verificação técnica, mas um mecanismo de proteção do posicionamento da Muda, assegurando que cada peça represente a promessa de circularidade com excelência operacional. Essa preocupação se aproxima do argumento de Zambrano et al. (2023), segundo o qual o marketing, entendido como construção de significado, depende de coerência entre discurso e prática.

4.3.3 - Desafios de Mercado e Relações Corporativas

Os desafios de mercado enfrentados pela Muda revelam uma contradição estrutural na indústria da moda: embora o discurso de sustentabilidade tenha se difundido, as práticas comerciais ainda seguem pautadas por interesses imediatos. Como aponta Eduardo Lyra, “as grandes marcas falam muito de sustentabilidade, só que na hora de negociar, tudo é muito difícil”, e muitas delas “preferem ganhar 10% a mais e vender para sacoleiros [...] sem cuidar da peça”, evidenciando que a lógica econômica prevalece sobre a responsabilidade socioambiental. Esse comportamento reflete, como afirma Bauman (2008), a permanência do consumo orientado pela lógica do lucro e da descartabilidade, mostrando que a transformação do setor depende não apenas de alternativas sustentáveis, mas de mudanças culturais profundas.

Além disso, esse padrão revela também uma dimensão política: departamentos internos temem “perder território” caso a Muda assuma a gestão de resíduos, resistindo a parcerias que poderiam ampliar a circularidade. Em alguns casos, segundo Lyra, há marcas que “preferem rasgar, jogar fora ou enterrar a roupa”, mesmo diante da possibilidade de evitar o desperdício — uma prática que expõe a força do corporativismo e das dinâmicas de autopreservação no setor. A resistência do mundo corporativo indicada nessa fala de Lyra, dialoga com Feitosa (2021), quando evidencia como o *fast fashion*, ao priorizar velocidade e volume, torna o descarte parte estrutural do modelo de negócios, criando barreiras para soluções circulares.

A esses fatores somam-se desafios regulatórios: como destaca Lyra, “o grande desafio é a evolução do marco regulatório da lei de resíduos sólidos”, já que, diferentemente da Europa, onde fabricantes e importadores são obrigados a arcar com a compensação ambiental do resíduo gerado, no Brasil ainda não há exigência equivalente. Ele reforça que uma legislação que obrigue as marcas a assumir responsabilidade pelo resíduo “da sua própria peça” é essencial para avançar na sustentabilidade. Essa ausência de marco regulatório robusto reforça o diagnóstico de Santos et al. (2024), que enfatiza como a falta de responsabilização amplia o descarte têxtil e mantém a moda rápida distante da lógica do *triple bottom line*. Assim, torna-se evidente que a Muda enfrenta não apenas barreiras comerciais, mas um desafio cultural e institucional: demonstrar que circularidade não ameaça o modelo de negócio das marcas, mas pode constituir uma estratégia legítima de valor econômico, reputacional e ambiental, tal como argumentado por Porter e Kramer (2011).

Por fim, para sustentar sua legitimidade, a Muda investe em certificações e governança rigorosa como apontado. A empresa possui o Sistema B, considerado o principal selo de sustentabilidade do mundo, e a certificação ABVtex, específica do setor de moda. Esta última exige auditorias anuais e entrevistas com colaboradores, verificando se as práticas de direitos humanos, condições de trabalho e governança condizem com os padrões estabelecidos. Essas certificações não apenas reforçam a transparência e a credibilidade da Muda, mas também impõem uma disciplina de gestão que atravessa todas as áreas da empresa — desde o RH até o fluxo operacional, passando pela comunicação com stakeholders e parcerias de mercado. Assim, conclui-se que a Muda concretiza o que Berlim (2021) e Kotler (2012) defendem: que marketing sustentável e práticas éticas só são legítimos quando acompanhados de transparência, rastreabilidade e compromisso real.

5. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar de que maneira a Oficina Muda desenvolve soluções socioambientais para o reaproveitamento de resíduos têxteis, investigando seus modelos de atuação, seus desafios internos e sua contribuição para a mitigação dos impactos gerados pelo *fast fashion*. Para alcançar esse propósito, adotou-se uma abordagem qualitativa, sustentada pelo método de estudo de caso, que envolveu entrevistas presenciais, visita técnica e observação direta das operações da empresa. Essa estratégia permitiu compreender o fenômeno a partir da realidade concreta da organização, à luz de um referencial teórico que discutiu as dinâmicas estruturais do *fast fashion*, os princípios do *slow fashion*, a lógica da economia circular, a ressignificação de materiais por meio do *upcycling* e o papel do marketing sustentável na construção de modelos mais responsáveis no setor da moda.

O conjunto dos achados permite compreender que o problema do descarte têxtil, intensificado pelo modelo de *fast fashion*, não se restringe a uma questão operacional, mas expressa uma lógica estrutural de produção acelerada, obsolescência programada e descompasso entre oferta e demanda. A literatura evidencia que essa dinâmica gera excedentes significativos, impacta ecossistemas e revela contradições profundas entre eficiência econômica declarada e sustentabilidade real. A partir desse cenário, tornou-se relevante analisar alternativas capazes de romper com esse ciclo de desperdício, especialmente aquelas alinhadas à economia circular e ao *slow fashion*. A Oficina Muda, adotada como objeto empírico, mostrou-se um caso representativo dessa transição, permitindo observar que forma um modelo de negócio pode integrar responsabilidade socioambiental, inovação e viabilidade econômica em um setor historicamente marcado pela descartabilidade.

A análise da empresa mostrou que sua atuação articula dimensões ambientais, sociais e econômicas de forma integrada. Ao transformar excedentes têxteis em produtos de maior valor e dar destino estruturado a materiais que seriam descartados, a Muda representa, na prática, a aplicação de conceitos como *upcycling*, economia circular e valor compartilhado. Sua operação demonstra que o fechamento de ciclo — frequentemente abordado de modo abstrato na literatura — pode ser concretizado por meio de processos rigorosos de triagem, reparo, transformação e rastreamento. Além disso, a empresa evidencia que práticas sustentáveis exigem estrutura de gestão consistente, tanto na dimensão técnica quanto humana, já que o trabalho manual intensivo, a variabilidade das peças e a necessidade de controle de qualidade impõem desafios que diferem radicalmente do paradigma do *fast fashion*.

Outro ponto relevante identificado na pesquisa diz respeito às barreiras externas enfrentadas pela Muda. A resistência de marcas em cooperar, os receios simbólicos relacionados à imagem e a ausência de regulamentação robusta sobre responsabilidade pós-consumo mostram que, embora haja discurso de sustentabilidade no setor, persiste uma defasagem entre intenção e prática. Esses obstáculos revelam que a adoção de modelos circulares depende não apenas de soluções técnicas, mas de transformações culturais, institucionais e estratégicas capazes de reposicionar a lógica produtiva da moda.

Por fim, o estudo evidencia que iniciativas como a Oficina Muda não substituem, por si só, a necessidade de mudanças mais amplas no sistema de moda. Entretanto, mostram caminhos concretos para repensar o ciclo de vida das peças e reduzir significativamente os impactos socioambientais do setor. A partir da análise desenvolvida, conclui-se que soluções baseadas em circularidade não apenas mitigam o problema dos resíduos, mas promovem valor econômico, fortalecem o vínculo com consumidores conscientes e ampliam a legitimidade das marcas que as adotam. Assim, a Oficina Muda se confirma como um modelo inspirador de transição, demonstrando que práticas sustentáveis são possíveis, rentáveis e necessárias em um setor que precisa urgentemente reavaliar suas bases operacionais e simbólicas.

5.1 Implicações gerenciais

Os resultados deste estudo oferecem contribuições relevantes para gestores, empreendedores e organizações que atuam no setor da moda ou em cadeias produtivas com desafios semelhantes. Em primeiro lugar, mostram que estratégias de circularidade podem ser incorporadas ao modelo de negócio de forma integrada, ampliando o ciclo de vida do produto, reduzindo custos de estoque e descarte, e fortalecendo a imagem institucional. Empresas que desejam avançar nesse campo podem se inspirar na estrutura modular da Oficina Muda, que combina unidades de negócio dedicadas ao reparo, à criação autoral, à doação estratégica e ao desenvolvimento de soluções de inovação.

Além disso, a pesquisa indica que a construção de credibilidade em sustentabilidade depende de governança, certificações e processos transparentes. A adoção de selos como Sistema B ou ABVtex, bem como auditorias e rastreabilidade, reforça a consistência das práticas e reduz a percepção de greenwashing. Outro aspecto gerencial relevante refere-se ao investimento em equipes qualificadas e engajadas. Como o *upcycling* demanda trabalho artesanal e atenção minuciosa, políticas de capacitação, cuidado emocional e desenvolvimento interno tornam-se essenciais para garantir qualidade e produtividade.

5.2 Sugestões de futuras pesquisas

Dadas as limitações metodológicas e o recorte específico deste estudo, abrem-se diversas possibilidades para aprofundar o tema em investigações posteriores. Em primeiro lugar, recomenda-se a realização de pesquisas comparativas entre diferentes modelos de negócios circulares no setor da moda, a fim de identificar padrões operacionais, gargalos estruturais e potencialidades comuns entre empresas de diversos portes. Estudos dessa natureza poderiam avançar teoricamente ao mapear quais elementos de circularidade são mais determinantes para a viabilidade econômica e social dos negócios, contribuindo para o desenvolvimento de modelos conceituais mais sólidos sobre circularidade aplicada ao varejo de moda.

Outra possibilidade envolve a ampliação do estudo sobre a percepção do consumidor em relação a produtos *upcycled*, investigando barreiras culturais, disposição a pagar, motivações simbólicas e atributos percebidos de valor. Pesquisas quantitativas, experimentos de preferência declarada ou análise de discurso em redes sociais poderiam complementar os achados deste trabalho e permitir um avanço teórico sobre o consumo sustentável como prática social, superando análises restritas às intenções de compra e contemplando dimensões identitárias, emocionais e simbólicas.

Também seria relevante examinar de forma longitudinal a atuação de marcas que ainda operam no paradigma do *fast fashion*, explorando se – e como – incorporam iniciativas de circularidade ao longo do tempo. Essa vertente permitiria testar a hipótese, levantada na literatura e reforçada por este estudo, de que muitas ações sustentáveis ainda se concentram mais no discurso do que em mudanças estruturais. Assim, pesquisas futuras poderiam contribuir teoricamente ao diferenciar “circularidade comunicada” de “circularidade efetivamente implementada”, avançando no debate sobre *greenwashing* e autenticidade de propósito.

Do ponto de vista metodológico, estudos que envolvam avaliação quantitativa de impacto ambiental, mensuração de indicadores econômicos ou análises de ciclo de vida poderiam complementar a abordagem qualitativa adotada aqui. Tais análises possibilitariam estimar, de maneira mais precisa, o impacto ambiental evitado por modelos de reaproveitamento têxtil, oferecendo insumos empíricos que fortalecem o debate teórico sobre o potencial real da economia circular no setor da moda. Esse tipo de aprofundamento

permitiria testar empiricamente a eficácia de práticas como o *upcycling* e o reuso, contribuindo para consolidar métricas comparáveis entre diferentes empresas do setor.

Além disso, sugere-se investigar o papel das políticas públicas e dos marcos regulatórios na transformação da indústria da moda, especialmente no que diz respeito à responsabilidade pós-consumo, incentivos fiscais, logística reversa e normas de rastreabilidade. A compreensão desses aspectos pode fortalecer teoricamente as discussões sobre governança ambiental e corresponsabilidade entre empresas, consumidores e Estado. Ao observar como reguladores atuam — ou deixam de atuar — o campo acadêmico pode avançar na formulação de modelos conceituais que expliquem por que a circularidade progride de maneira desigual entre países e setores.

Outra oportunidade de pesquisa futura reside em aprofundar a relação entre circularidade e práticas de marketing sustentável. Estudos podem investigar como narrativas, certificações, transparência e rastreabilidade influenciam a credibilidade das marcas e o engajamento dos consumidores. Uma vertente teórica promissora seria discutir a formação do “valor simbólico da circularidade”, isto é, de que modo práticas ambientais são convertidas em significados culturais e percepções de valor, ampliando o diálogo com autores que tratam do marketing como construção de sentido.

Por fim, a integração entre empresas, governo e sociedade civil aparece como campo fértil para futuras investigações. Modelos colaborativos de gestão de resíduos, redes de inovação aberta para reaproveitamento têxtil e parcerias entre marcas podem ser analisados tanto empiricamente quanto em termos conceituais, contribuindo para teorias sobre ecossistemas de circularidade e cadeias produtivas regenerativas. Esse tipo de abordagem ampliaria a compreensão sobre como sistemas cooperativos podem mitigar o descarte têxtil e apoiar a consolidação de estruturas produtivas mais sustentáveis.

6. Referências Bibliográficas:

BAUMAN, Z. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2008.

BERLIM, L. **Contribuições para a construção do conceito *Slow Fashion*: um novo olhar sobre a possibilidade da leveza sustentável**. dObra[s] – Revista da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas em Moda, n. 32, p. 130-151, 2021.

BICK, R.; HALSEY, E.; EKENGA, C. **The global environmental injustice of fast fashion**. Environmental Health, v. 17, n. 92, 2018.

BONELLI, F.; CAFERRA, R.; MORONE, P. **In need of a sustainable and just fashion industry: identifying challenges and opportunities through a systematic literature review in a Global North/Global South perspective**. Discover Sustainability, v. 5, n. 186, 2024.

COSTA, B. ***Slow Fashion* e Consumo Sustentável: um estudo exploratório sobre compra e uso de vestuário do consumidor**. 2017. 41f. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

COSTA, F.; TEODÓSIO, A. **Consumo sustentável: desafios para a mudança de comportamento**. Revista de Administração Mackenzie, v. 12, n. 3, p. 146–173, 2011.

COSTA, M.; SILVA, M. **Consumo compartilhado de peças do vestuário sob a lente das Teorias da Prática: um estudo sobre a percepção dos praticantes e dos provedores**. GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 20, n. 1, 2022.

FEITOSA, A. **Percepção dos clientes de fast fashion sobre desperdícios na cadeia produtiva e no consumo do produto**. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2021.

JOY, A.; SHERRY JR., J.; VENKATESH, A.; WANG, J.; CHAN, R. **Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands**. Fashion Theory, v. 16, n. 3, p. 273-296, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing Management**. Marketing, v. 1009, p. 4Ps, 2012.

LIPOVETSKY, G. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

LOPES, A.; SOBRAL, E.; MELO, F.; AMORIM, B.; GUIMARÃES JUNIOR, D.; CRUZ, T.. **O modelo fast fashion e a percepção de sustentabilidade dos consumidores da Geração Z.** Revista de Gestão e Secretariado, v. 16, n. 1, p. e4496, 2025.

NOGUEIRA, E.; GOMES, S.; LOPES, J. **Triple bottom line, sustainability, and economic development: What binds them together? A bibliometric approach.** Sustainability, v. 15, n. 8, p. 6706, 2023.

OLIVEIRA, A.; DA SILVA, J.; SILVA, L. **Gestão, comunicação e cooperação: os elementos da eficiência empresarial.** Brazilian Journal of Development, v. 9, n. 8, p. 24922-24935, 2023.

OLIVEIRA, C.; LAGASSI, V. **Fashion Law: uma análise sob a ótica do desenvolvimento econômico sustentável.** In: GOMES, D. M.; GOMES, M. P. (org.). Coletâneas acadêmicas III: curso de Direito. Rio de Janeiro: Fachas, 2019. p. 92-98.

PÁDUA, E. **Metodologia da Pesquisa: Abordagens Qualitativas.** 2. ed. Campinas: Papirus, 2007.

PIUCCO, V.; SOBRINHO, L.; ZIBETTI, F. **O modelo de vestuário fast fashion e seus impactos: danos ambientais, sociais e trabalho análogo a de escravo.** Ponto de Vista Jurídico, p. 113-124, 2022.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Elsevier Brasil, 2004.

SANTOS, A.; FANHAIMPORK, D.; BATISTA DONEGA, M.; CRESTANI, B.; SIMÃO, M.; WAICHMAN, A. **Ciclo de vida e obsolescência de produtos: impactos ambientais e sociais da fast fashion.** EDUCAmazônia: Educação, Sociedade e Meio Ambiente, v. 17, n. 2, p. 344-360, 2024.

SANTOS, B.; AYLON, L. **Consumo (in)consciente: os impactos do fast fashion na era digital.** Revista de Iniciação Científica e Extensão da Faculdade de Direito de Franca, v. 9, n. 1, 2024.

SARRALHEIRO, V.; DE SOUZA, A. **ESG e a comunicação marcária para a Geração Z: sustentabilidade e conexão com a nova geração de consumidores.** Organicom, v. 21, n. 46, p. 171-186, 2024.

SOBREIRA, É.; DA SILVA, C.; ROMERO, C. **Consumo colaborativo de moda e *slow fashion*: percursos para uma moda sustentável**. Modapalavra e-periódico, v. 14, n. 34, p. 35-60, 2021.

STAHEL, W. **The performance economy**. 2. ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.

THAKKAR, R. **Green marketing and sustainable development: challenges and opportunities**. International Journal of Management, Public Policy and Research, v. 1, n. 1, p. 15-23, 2021.

TORQUATO, M. **Gestão da Sustentabilidade: a mentalidade do consumo sustentável e sua influência nas estratégias empresariais**. Editora Dialética, 2023.

VERONESE, O.; LASTE, A. **O trabalho escravo e fast fashion: o flerte da indústria da moda com a servidão**. Revista Direito e Justiça: Reflexões Sociojurídicas, v. 22, n. 43, p. 171-185, 2022.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

ZAMBRANO, R.; JIMÉNEZ-MARÍN, G.; GALIANO-CORONIL, A. Estrategias de marketing social y comunicación de la slow fashion como herramienta de happiness management. ANDULI, Revista Andaluza de Ciencias Sociales, n. 23, p. 99-116, 2023.

Apêndice

Apêndice 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM LUIZ EDUARDO LYRA (OFICINA MUDA)

1. INTRODUÇÃO:

A principal motivação para a realização da pesquisa é conhecer a Oficina Muda, seu funcionamento e sua potencial contribuição para o problema de sua pesquisa “Como reduzir o volume de descartes do setor vestuário, em especial considerando a prática conhecida como “*fast fashion*”, e qual a contribuição que a Oficina pode trazer para esse problema.

1.1 CONFIRMANDO A ORIGEM DOS DESCARTES: A princípio estima-se que os descartes de roupas são das seguintes naturezas:

1. Peças de roupas não vendidas e SEM defeitos.
2. Peças de roupas não vendidas e COM defeitos.
3. Peças de roupas já usadas e NÃO colocadas para reutilização.
4. Peças de roupas já muito usadas e desgastadas.
5. Sobras de processo produto (não peças, mas retalhos, etc).

Pergunta 1: Haveria mais alguma origem a ser considerada nesta lista de descartes de roupas? Se sim, qual(is)? Não.

Pergunta 2: Em qual (ou quais) desses cenários atua a Oficina Muda?

Pergunta 3: Como opera a Oficina Muda exatamente?

1.2. MOTIVAÇÃO E PROPÓSITO DA OFICINA MUDA

Pergunta 4: De onde surgiu a motivação para atuar neste negócio de “reaproveitamento/reciclagem” de vestuário (e/ou acessórios, se for o caso)? Em poucas palavras, qual o propósito de sua empresa?

2. SOBRE O SISTEMA DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE MODA ATUAL

Pergunta 5: Em sua visão, quais são os principais desafios do sistema de produção e da comercialização do setor de moda atual? E em especial o chamado “*Fast Fashion*”?

Pergunta 6: O senhor diria que o sistema de produção e comercialização de moda de alto giro, como é a proposta do “Fast Fashion”, gera mais descartes do que o sistema mais tradicional de produção de moda? Em caso afirmativo, segundo sua visão, por quais motivos? (Custos com logística? Perda de valor das peças? Necessidade de reposição constante?...)

Pergunta 7: Em sua opinião os gestores/donos das marcas de vestuário de moda percebem suas contribuições para o problema ambiental que causam? Em caso afirmativo, que tipo de relevância o senhor julga eles darem para essas contribuições?

Pergunta 8: De que maneira o senhor vê sua empresa contribuindo para a redução do volume de descartes no Brasil, por exemplo? Ou seja, há alguma estimativa em quilogramas ou valores financeiros que possam ilustrar essa contribuição?

Pergunta 9: Como o senhor vê a percepção do brasileiro em relação à compra de peças de vestuário recicladas/reutilizadas? Exemplo: Crescimento de brechós e a própria ascensão da marca Oficina Muda.....

Pergunta 10: Como são tratados os resíduos e quais destinos são dados aos descartes da Oficina Muda?