

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

JULIANA SILLA TERRA

**DESIGN ESTRATÉGICO PARA PROCESSOS EMPREENDEDORES FEMININOS
NO CONTEXTO DE MODA SUSTENTÁVEL**

**Porto Alegre
2020**

T323d Terra, Juliana Silla
Design estratégico para processos empreendedores
femininos no contexto da moda sustentável / por Juliana
Silla Terra. – 2020.

194 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2020.

Orientação: Profa. Dra. Karine de Mello Freire.

1. Empreendedorismo feminino. 2. Design estratégico.
3. Empoderamento. I. Título.

CDU 7.05

JULIANA SILLA TERRA

**DESIGN ESTRATÉGICO PARA PROCESSOS EMPREENDEDORES FEMININOS
NO CONTEXTO DE MODA SUSTENTÁVEL**

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

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

Porto Alegre

2020

JULIANA SILLA TERRA

**DESIGN ESTRATÉGICO PARA PROCESSOS EMPREENDEDORES FEMININOS
NO CONTEXTO DE MODA SUSTENTÁVEL**

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

Aprovada em 17 de março de 2020

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Daniela Horta – Uniritter

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof^a. Dr^a. Ione Bentz – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Cláudia e Manoel, por todo o amor, educação e, acima de tudo, por sempre me incentivarem e apoiarem incondicionalmente em todos os caminhos que eu escolhi trilhar.

Ao Inácio pelo amor, companheirismo e incentivo nessa trajetória.

À minha querida orientadora Dra. Karine Freire pelas incansáveis explicações e trocas, pelas conversas inspiradoras e pela sua sensibilidade e atenção, principalmente durante o período em que eu estive fora.

Ao Ecossistema da Moda Sustentável de Porto Alegre pelo acolhimento e por me conectar com empreendedoras femininas tão inspiradoras e engajadas. Às empreendedoras femininas entrevistadas por suas valiosas contribuições para esta pesquisa.

Por fim, agradeço ao Instituto Lojas Renner por se interessar pela temática de empreendedorismo e empoderamento feminino, apoiar o conhecimento e possibilitar esta pesquisa por meio de uma bolsa de estudos.

RESUMO

A partir da identificação de um outro modo de empreender praticado por mulheres com características que não condizem com o empreendedorismo tradicional, o presente estudo buscou explorar a temática do empreendedorismo feminino no âmbito da moda sustentável local, alicerçada em uma visão de design estratégico com uma abordagem de inovação social e cultural. Dessa forma, objetivou-se propor processos projetuais estratégicos para potencializar o empreendedorismo feminino no contexto da moda sustentável local. Assim o percurso da pesquisa perpassou uma análise e discussão acerca do design estratégico, do empreendedorismo e do processo empreendedor, indo, posteriormente, a campo para explorar a relação destes temas mediante a análise bibliográfica a respeito da trajetória das empreendedoras Coco Chanel e Stella McCartney e do contato com empreendedoras da moda sustentável de Porto Alegre, estas parte do Ecosistema da Moda Sustentável de Porto Alegre. O objeto de análise deste trabalho se resume às empreendedoras femininas. Ao averiguar os dados coletados a partir de análises semióticas, os principais resultados encontrados foram que as empreendedoras colocam no seu negócio a mudança que querem ver no mundo e conduzem este conforme seus valores pessoais. Em adição, com base nesse resultado, a presente pesquisa propõe que o processo empreendedor deste empreendedorismo feminino do contexto da sustentabilidade aqui estudado seja cíclico, composto por seis fases. Por consequência, este estudo apresenta uma proposta de projeto, desenvolvida a partir do design estratégico com uma abordagem de inovação social e cultural, de um conjunto de ferramentas que auxiliam as empreendedoras femininas no seu processo empreendedor com intuito de empoderá-las, incentivando-as a assumirem o papel de potenciais agentes de mudança nos sistemas sociais, econômicos e culturais por meio de seus valores pessoais e seus negócios.

Palavras-chave: empreendedorismo feminino; design estratégico; empoderamento; empreendedorismo.

ABSTRACT

Based on the identification of another way of entrepreneurship with different characteristics from the traditional entrepreneurship and made by women, this research explores the topic female entrepreneurship in a sustainable local context. The research departs from a strategic design point of view with a cultural social innovation approach. In this way, the goal of this research was propose strategic process projects in order to enhance the female entrepreneurship in a sustainable local context. The study started with a theoretical discussion about strategic design, entrepreneurship and entrepreneur processes. Then the relation between those themes was explored in two ways: in a bibliographic research regarding the entrepreneur process of Coco Chanel and Stella McCartney and in interviews with female entrepreneurs. This female entrepreneurs were the subject of this study. They were from the Porto Alegre sustainable fashion context and part of the Ecosistema da Moda Sustentável de Porto Alegre. After the semiotic analysis of the data, the main results found were that the female entrepreneurs put their in their business the change they want to see in the world and conduct it based on their personal values. In addition, from this result this study propose that in a sustainability context the female entrepreneur process is cyclical and composed by six stages. As a result, this study deliver a project proposal. This consists in a toolkit who helps female entrepreneurs on their entrepreneur processes. The main goal of the toolkit is empower this woman and encourage them to assume the role of potential agents of change in social, economic and cultural systems through their personal values and business.

Key-words: female entrepreneurship; strategic design; empowerment; entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Lacuna de pesquisa	19
Figura 2 - Estrutura da pesquisa	21
Figura 3 - Níveis de valor	26
Figura 4 - Mapeamento das relações do sistema de moda do Vila Flores, realizado em novembro de 2018	29
Figura 5 - Traços de personalidade masculina, empreendedora e feminina.....	35
Figura 6 - Mapa Colaborativo da Moda Sustentável de Porto Alegre.....	45
Figura 7 - O processo empreendedor tradicional	74
Figura 8 - O processo empreendedor feminino	75
Figura 9 - Níveis de valor das empreendedoras femininas	84
Figura 10 - O processo empreendedor feminino e as capacidades do design estratégico.....	86
Figura 11 - Adaptação das nomenclaturas do processo empreendedor feminino.....	87
Figura 12 - Ciclo 01 - Bloco de cartas “O meu feminino”	88
Figura 13 - Ciclo 01 - Bloco de cartas “Eu e o mundo”	89
Figura 14 - Ciclo 01 - Bloco de cartas “O meu talento”	90
Figura 15 - Ciclo 01 - Dinâmica “O meu desafio”	91
Figura 16 - Etapa 01 - Dinâmica “Círculo dos valores”	92
Figura 17 - Ciclo 01 - Dinâmica “Família de ideias”	92
Figura 18 - Ciclo 02 - Cartas-ferramenta - Parte 01	94
Figura 19 - Ciclo 02 - Cartas-ferramenta - Parte 02	95
Figura 20 - Ciclo 03 - Bloco de cartas 01	97
Figura 21 - Mapa de níveis de valor	99
Figura 22 - Ciclo 03 - Bloco de cartas 02	101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentuais de empreendedores brasileiros por sexo.....	18
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos conceitos do capítulo “Design Estratégico”	31
Quadro 2 - Síntese dos conceitos do capítulo “Empreendedorismo Feminino”	40
Quadro 3 - Síntese do perfil das entrevistadas	46
Quadro 4 - Síntese da análise do processo gerativo de significação	51
Quadro 5 - Síntese das propriedades que caracterizam o empreendedorismo feminino.....	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	17
1.2 JUSTIFICATIVA	17
1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 DESIGN ESTRATÉGICO	22
2.2 EMPREENDEDORISMO FEMININO	31
3 METODOLOGIA	41
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE	46
4 RESULTADOS	49
4.1 COCO CHANEL	52
4.2 STELLA MCCARTNEY	56
4.3 EMPREENDEDORAS DO ÂMBITO DA MODA SUSTENTÁVEL	61
4.4 DISCUSSÃO	71
5 EXERCÍCIO PROJETUAL	82
5.1 PROPOSTA DE PROJETO.....	85
5.2 KIT DE FERRAMENTAS – CICLO 01	88
5.3 KIT DE FERRAMENTAS – CICLO 02.....	93
5.4 KIT DE FERRAMENTAS – CICLO 03.....	97
5.5 AVALIAÇÃO DA PROPOSTA DE PROJETO	103
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ESCOLHA DAS ENTREVISTADAS	113
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM EMPREENDEDORAS DO ÂMBITO DA MODA SUSTENTÁVEL DE PORTO ALEGRE	114
APÊNDICE C – ENTREVISTA 01	116
APÊNDICE D – ENTREVISTA 02	121
APÊNDICE E – ENTREVISTA 03	127
APÊNDICE F – ENTREVISTA 04	130

APÊNDICE G – ENTREVISTA 05	136
APÊNDICE H – ENTREVISTA 06.....	145
APÊNDICE I – ENTREVISTA 07	153
APÊNDICE J – ENTREVISTA 08	157
APÊNDICE K – ENTREVISTA 09.....	165
APÊNDICE L – ENTREVISTA 10.....	170
APÊNDICE M – ENTREVISTA COM ESPECIALISTA.....	175
APÊNDICE N – PROPOSTA DE PROJETO ATUALIZADA	186

1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade caracteriza-se por ser um período de mudanças e evoluções constantes no que diz respeito à sociedade, economia e cultura. Bauman (2001) propõe o conceito de “fluidez” como a principal metáfora para o estágio presente da era moderna. Os fluídos tratam de uma extraordinária mobilidade associada à leveza na qual o tempo é o que importa. Sendo assim, fluido e líquido, o estágio atual remete a mudanças e inconstâncias. (BAUMAN, 2001).

A liquidez da modernidade modifica os padrões e as configurações, que anteriormente eram sólidos e determinados, tornando-os maleáveis. Assim identifica-se que haja uma vasta gama de padrões e que os indivíduos são responsáveis por estabelecer sua própria trama. (BAUMAN, 2001).

Sob este pano de fundo, por identificar-se a influência da fluidez nas suas características e nos valores sociais e éticos, recorta-se do contexto social a geração *Millennial*, que abrange os nascidos entre os anos de 1978 e 2000. (DE BORTOLI, 2013). É dito por especialistas que essa geração possui maior facilidade e capacidade para se adaptar a mudanças provenientes das múltiplas opções de escolhas oferecidas a ela. De acordo com De Bortoli (2013), os *millennials* vivem na era das microculturas, o que possibilita que escolham elementos diferentes para compor sua trajetória, tendo alto grau de informação e acesso a esta por meio da tecnologia. Esse cenário implica uma geração que tem como característica ser altamente bem informada, inteligente, imediatista, comunicativa, autoconfiante, hiperativa e criativa. (DE BORTOLI, 2013).

Os *millennials* valorizam o tempo presente, vindo ao encontro do que a liquidez de Bauman (2001) sugere: o tempo é o que importa. Assim afloram-se características e valores marcantes nessa geração, como a preocupação com o meio ambiente, optando por ações com menos impacto global, bem como a necessidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, levando à busca por realização pessoal e profissional com qualidade de vida. (DE BORTOLI, 2013).

No tocante à vida profissional, pode-se dizer que os *millennials* buscam autorrealização, esperam reconhecimento a curto prazo e trazem métodos e processos inovadores para as organizações. Essa geração trabalha bem em rede e procura manter relações horizontais com seus superiores. Por outro lado, os *millennials* esperam que as organizações sejam flexíveis no que diz respeito a horários e espaços de trabalho e que

tenham algum tipo de alinhamento com seus valores e propósitos pessoais. (DE BORTOLI, 2013). Quando essas promessas não se concretizam, os *millennials* não hesitam em deixar suas organizações para desenvolver sozinhos suas próprias ideias, marcas e propósitos, tornando-se o que se pode chamar de “geração do faça você mesmo”. (FROMM, 2013). Logo, os *millennials* desenvolvem novas relações com a vida profissional e o trabalho, fato este que abre possibilidades de pesquisa acerca dos tipos de empreendimentos que tal geração está produzindo.

Ao se olhar para a relação dos *millennials* com a vida profissional, volta-se para a teoria de Bauman (2001) em relação ao trabalho, enquanto atividade remunerada, na modernidade líquida e fluida. O autor considera que o trabalho perdeu a centralidade a ele atribuída na modernidade sólida e no capitalismo pesado, e não pode mais ser concebido facilmente como fundamento ético da sociedade ou da vida individual. Em vez disso, na modernidade líquida o trabalho adquiriu uma significação estética na qual espera-se que seja satisfatório por si e em si, ou seja, ligado à autossatisfação e alinhado aos propósitos dos indivíduos. Essa concepção a respeito do trabalho proposta pelo autor provém de um preceito de flexibilidade entranhado na sociedade atual, pressupondo dessa forma o estabelecimento de estratégias e planos de vida a curto prazo. (BAUMAN, 2001).

Na modernidade líquida a agência, ou o trabalho, capaz de mover o mundo para frente, não está relacionado a o que será feito, e sim a quem irá fazê-lo. Assim apresenta-se um contexto que incentiva os indivíduos a fazer, indo ao encontro dos valores dos *millennials*. Porém, por outro lado, pode-se dizer que o progresso que pressupõe o trabalho está individualizado, desregulado e privatizado se comparado às características atribuídas a ele na modernidade sólida. (BAUMAN, 2001). Ainda a respeito da individualidade, o autor complementa:

a tendência é o surgimento de formas e condições de existência individualizadas, que compelem as pessoas – para sua própria sobrevivência material – a se tornarem o centro de seu próprio planejamento e condução da vida... De fato, é preciso escolher e mudar a própria identidade social, e assumir os riscos de fazê-lo... O próprio indivíduo se torna a unidade de reprodução do social no mundo da vida. (BAUMAN, 2001, p. 366).

O progresso individualizado do trabalho pode estar relacionado a um conceito de sociedade do século XXI, proposto por Han (2019), que valoriza o desempenho em vez da disciplina estimada em sociedades anteriores, formando sujeitos de desempenho e produção, ou empresários de si mesmos. O paradigma da disciplina substituído pelo paradigma do desempenho traz consigo uma atmosfera de positividade, porém, essa

atmosfera positiva tem como fim aumentar a produtividade. (HAN, 2019). Sobre os sujeitos do desempenho formados nessa sociedade com atmosfera da positividade o autor complementa:

O sujeito de desempenho da modernidade tardia não se submete a nenhum trabalho compulsório. Suas máximas não são obediência, lei e cumprimento do dever, mas liberdade e boa vontade. Do trabalho, espera acima de tudo alcançar prazer. Tampouco se trata de seguir o chamado de um outro. Ao contrário, ele ouve a si mesmo. Deve ser um empreendedor de si mesmo. Assim, ele se desvincula da negatividade das ordens do outro. Mas essa liberdade do outro não só lhe proporciona emancipação e libertação. A dialética misteriosa da liberdade transforma essa liberdade em novas coações. (HAN, 2019, Locais do Kindle 683-687).

Embora a sociedade do desempenho sinalize um esgotamento para os sujeitos que nela habitam, essa conjuntura social mostra-se extremamente favorável a iniciativas empreendedoras. Tais iniciativas, relacionadas ao fazer e à ação, estão ligadas à criação de algo novo, com valor agregado, e à dedicação de tempo e esforços do indivíduo. (BAGGIO; BAGGIO, 2004; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Nesse âmbito, atualmente, pode-se observar um fenômeno frequente na sociedade que consiste em indivíduos que veem o empreendedorismo como um meio para conciliar o “mundo do trabalho” com o prazer da realização humana, pensando em saúde e qualidade de vida. (PAULINO; ROSSI, 2003). Aspirando à flexibilização de rotina e à diminuição do stress e da pressão diária, trocam seus trabalhos por atividades satisfatórias e autorrealizadoras ao empreender.

A partir de análise preliminar de reconhecimento do objeto de estudo ao olhar para esses *millennials* empreendedores com características comuns, como busca por autorrealização, flexibilidade e propósitos, encontrou-se no âmbito da moda porto-alegrense um conjunto de mulheres empreendedoras que se destacam por valores sociais e éticos, pré-identificados, que caracterizam o empreendedorismo feminino. Além disso percebeu-se preliminarmente nessas empreendedoras um entendimento do esgotamento proporcionado pela sociedade do desempenho proposta por Han (2019) e uma vontade de mudança de atitude perante a esta sociedade. Este conjunto que compõe o objeto de análise da presente pesquisa, entendido como empreendedoras femininas do âmbito da moda sustentável local, apresenta como valores a sustentabilidade, a produção e o consumo locais e a colaboração.

O conceito de empreendedorismo em geral é comumente atrelado a traços da personalidade masculina, estando relacionado a características como agressividade,

assertividade e coragem (MCADAM, 2013; RATTEN, 2016) e, muitas vezes, associado ao arquétipo do herói. Em adição, pode-se relacionar o conceito ao sujeito do desempenho que preza por uma liberdade que caminha de mãos dadas com a autocoção e a autocobrança. (HAN, 2019). Entende-se que são essas as características influenciadoras dos modos de fazer e agir do que aqui se conceitua como empreendedorismo tradicional.

Por outro lado, identifica-se um tipo de empreendedorismo praticado por mulheres que não se relacionam às características do empreendedorismo tradicional. Há indícios da possibilidade de encontrar discontinuidades nesse modo de empreender para assim estabelecer novas maneiras mediante traços da personalidade feminina e dos valores éticos e sociais das empreendedoras.

Ao analisar-se a produção de conteúdo autoral “Empreendedorismo Feminino: protagonistas de nossas vidas” (HOPPE, 2017), a partir da teoria de análise semiótica de Fontanille (2005), emergiram conceitos atrelados aos valores e às características das empreendedoras femininas que compõem o objeto de estudo em questão. Percebe-se que para as mulheres o ato de empreender ganha um significado diferente do arquétipo do herói e de características como agressividade e assertividade. O empreendedorismo feminino se configura pelo empoderamento. Aqui, é compreendido desta forma pois proporciona que as mulheres, ao empreender, conquistem independência financeira e autorrealização, além de atuarem de outra maneira na sociedade, tendo uma participação com igualdade de gêneros capaz de promover uma mudança social. (MCADAM, 2013). O empreendedorismo feminino, para as mulheres, também é uma forma de se libertarem de amarras sociais e atividades ligadas historicamente à figura feminina. Bauman (2001, p. 48) traz uma definição para o conceito de liberdade que pode ser muito relacionada ao início do processo empreendedor das mulheres, consistindo no ato de “libertar-se de qualquer tipo de corrente que obstrui ou impede os movimentos, para começar a sentir-se livre para se mover ou agir”.

Em contrapartida, o empreendedorismo feminino, ao longo de todo o seu processo, passa por maiores dificuldades, adversidades e barreiras em relação ao empreendedorismo praticado por homens. Uma possível explicação para essas dificuldades provém das raízes patriarcais da sociedade, que atribuía às mulheres papéis sociais inferiores aos masculinos, conferindo a elas pouca participação no mercado de trabalho e muitas responsabilidades em relação ao lar e à família. (RATTEN, 2016; MCADAM, 2013; LIN *et al.*, 2018).

Considerando-se o contexto atual do empreendedorismo feminino como uma problemática social, a presente pesquisa utiliza-se da abordagem da inovação social e cultural como meio para buscar soluções através de processos projetuais que auxiliem o processo empreendedor feminino, buscando, a partir dele, o empoderamento de mulheres. De acordo com Manzini (2017), inovações sociais são novas ideias (produtos, serviços, modelos) que atendem às necessidades sociais e, ao mesmo tempo, criam novas relações ou colaborações sociais. Sendo assim, inovações sociais são potenciais agentes de mudança nos sistemas sociais, econômicos e culturais. A respeito da lógica da inovação social, Manzini (2017) complementa:

[...] inovações sociais recombina recursos e capacidades já existentes para criar novas funções e novos sentidos. Ao fazê-lo, elas introduzem maneiras de pensar e estratégias de resolução de problemas que representam descontinuidades com o que é localmente predominante, isto é, com formas de pensar e de fazer que são consideradas normais e são mais amplamente aplicadas no contexto sócio técnico no qual elas operam. (MANZINI, 2017, p. 27).

Ao propor descontinuidades nos sistemas, a abordagem da inovação social fornece meios para o empoderamento social. Tais descontinuidades, em linhas gerais, podem ser entendidas como a criação de algo que rompe a rotina ao propor formas de comportamento radicalmente novas. Porém, no âmbito da inovação social, pode-se relativizar o conceito de “radicalmente nova”, posto que o que é inovador para determinada comunidade pode não ser para outra; deve-se entender o contexto para atribuir-se um grau de inovação e descontinuidade. (MANZINI, 2017).

Na presente pesquisa, são entendidos como meios plausíveis para geração de empoderamento social a partir de descontinuidades o que Manzini (2017) aponta como novos modelos de produção e econômicos. Um possível modelo de produção fundamentado na inovação social seria um sistema de produção distribuído, no qual criam-se vínculos diretos entre produção e consumo, estabelecendo conexões locais, contudo, aberto ao fluxo global de pessoas ou ideais. Já um modelo econômico com base na inovação social consistiria em uma nova economia social na qual diferentes economias coexistam e todos saiam ganhando. (MANZINI, 2017).

Acredita-se que a busca pela satisfação das necessidades das mulheres empreendedoras, tanto no âmbito social quanto no âmbito econômico, pode ser realizada a partir da abordagem da inovação social e cultural. Esta abordagem de inovação social deve contribuir para uma mudança na cultura das empreendedoras possibilitada por meio

de processos e ferramentas que as empoderem e incentivem a participar colaborativamente da busca por soluções.

Tem-se então, como um agente para essas inovações sociais, o processo de design estratégico, que assume protagonismo na presente pesquisa como fio condutor em direção à solução. Considera-se o processo de design estratégico um agente impulsionador da inovação social no momento em que se tem a capacidade de articulação, atuando em ambientes complexos para criar identidades, produtos e serviços inovadores. (MANZINI, 2008).

Nesse âmbito pode-se complementar com a capacidade do processo de design estratégico proposta por Zurlo (2010), que consiste na resolução de problemas complexos, melhoria nas situações ou geração de inovações que tragam novos sentidos. Meroni (2008a) corrobora afirmando que o processo de design estratégico tem como objetivo atender às comunidades e, utilizando-se da sua sensibilidade, compreender os comportamentos e as necessidades destas para criar junto com seus membros soluções projetuais.

Dessa forma, pode-se dizer que, ao entender comunidades e gerar inovações que tragam novos sentidos, o processo de design estratégico tem a capacidade de identificar e propor discontinuidades nos modos de operar. Conforme propõe Zurlo (2010), o design estratégico, ao lidar com modos de operar, é capaz de estabelecer estratégias e potencializar processos abertos e transdisciplinares em direção à inovação. Assim, entende-se que o design estratégico atua no processo empreendedor feminino no âmbito da moda sustentável local.

Nesse contexto, que se resume a encontrar um modo para operar uma inovação social a partir do processo de design estratégico com o ideal de empoderar mulheres por meio do seu processo empreendedor, identificou-se o Ecossistema da Moda Sustentável como um dos possíveis parceiros. O Ecossistema é formado por um conjunto de pesquisadores, empreendedores, coletivos e marcas que têm como objetivo colaborar com a produção e o consumo de moda sustentável no RS e empoderar mulheres. Entre os membros do Ecossistema, identificou-se um conjunto de mulheres que trocaram grandes empresas e empregos fixos para empreender na área da moda com viés sustentável. Como ponto de partida, assume-se que estas empreendedoras já atuam em uma lógica colaborativa e com viés sustentável. Ademais, percebeu-se que as mesmas enfrentam dificuldades nos seus processos empreendedores.

Mediante tal cenário, chega-se ao problema de pesquisa: **“Que processos pode o design estratégico propor para potencializar o empreendedorismo feminino no âmbito da moda sustentável local?”**.

1.1 OBJETIVOS

Pretende-se, como objetivo geral, propor processos projetuais estratégicos para potencializar o empreendedorismo feminino no âmbito da moda sustentável local. Já como objetivos específicos têm-se os seguintes:

- a) caracterizar o conceito de empreendedorismo feminino;
- b) identificar os valores sociais e éticos de mulheres que inovaram na forma de empreender no mercado de moda;
- c) identificar o contexto e as relações do território empreendedor feminino da área da moda sustentável em Porto Alegre;
- d) estabelecer uma abordagem projetual a partir do design estratégico que potencialize o processo de empreendedorismo feminino.

1.2 JUSTIFICATIVA

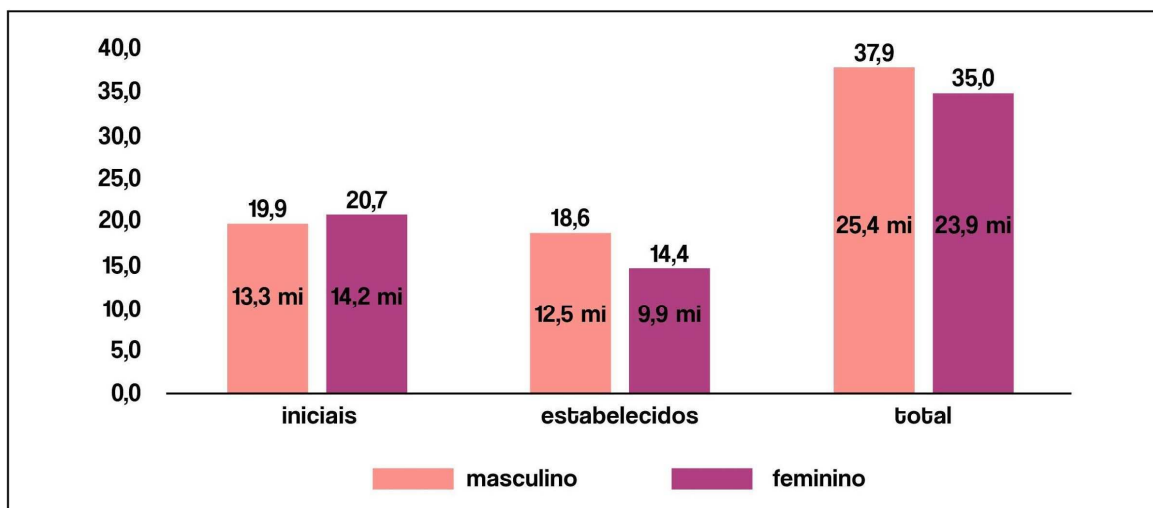
O presente trabalho tem como objetivo propor processos projetuais estratégicos para potencializar o empreendedorismo feminino no âmbito da moda sustentável local.

A necessidade de encontrar formas para fortalecer o processo empreendedor das mulheres torna-se relevante no instante em que se percebe o empreendedorismo feminino como forma de empoderamento. O contexto histórico da sociedade atribui às mulheres papéis sociais que, em muitos casos, apresentam-se inferiores e submissos em relação aos homens. Empoderar mulheres significa dar a elas uma participação social com total igualdade entre os gêneros, promovendo uma mudança social. (MCADAM, 2013).

Ainda como consequência do contexto histórico, constata-se que as mulheres empreendedoras enfrentam maiores adversidades em seu processo empreendedor, sofrendo com o resultado de manifestações relacionadas à operação de desigualdade e exclusão. Elas enfrentam barreiras como problemas para obter acesso a capital e crédito, preconceito e dificuldade em equilibrar sua vida profissional e particular no que diz respeito à família e às atividades da casa. (PINES *et al.*, 2010).

Esses fatos são observados a partir do levantamento de dados da pesquisa realizada pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2017), a qual apresenta o Brasil como um dos países em que a taxa entre homens e mulheres responsáveis por novos negócios é a mais balanceada possível. Ressalta-se que o índice de mulheres que iniciam um negócio no Brasil é de 20,7% (14,2 mi), 0,8% maior que o dos homens que iniciam seus negócios, o qual corresponde a 19,9% (13,3 mi). Porém, faz-se latente uma preocupação quando essa taxa remete à continuidade dos negócios. Enquanto os homens apresentam um número de 18,6% (12,5 mi) de negócios estabelecidos, as mulheres apresentam 14,4% (9,9 mi). A grande diferença entre os índices de novos negócios *versus* negócios estabelecidos motiva a realização da presente pesquisa no tocante ao auxílio do processo empreendedor feminino desde sua criação, passando pela implementação e pelo amadurecimento dos negócios com o intuito de que eles se estabeleçam.

Gráfico 1 - Percentuais de empreendedores brasileiros por sexo



1. percentual da população referente a cada categoria da população (ex: 19,9% dos homens no Brasil são empreendedores iniciais)

2. estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos para o BR em 2017: 135,4 milhões. Fonte: IBGE/ Diretoria de Pesquisas. Projeção da população do BR e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000 - 2030 (ano 2017).

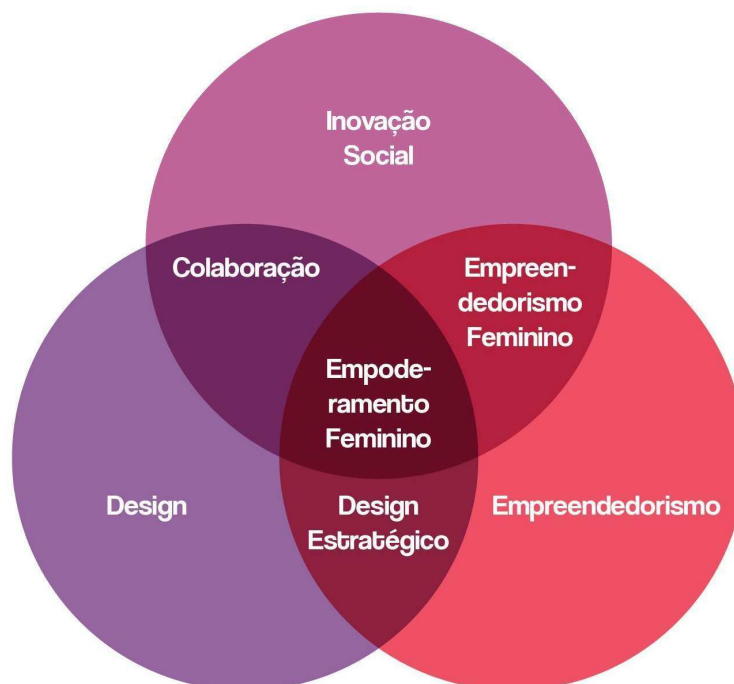
Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de GEM (2017).

Ao atuar-se no âmbito do auxílio ao processo empreendedor das mulheres e considerar-se o empreendedorismo feminino como forma de empoderamento feminino, trabalha-se com uma lógica de mudanças sociais. Nesse sentido, a presente pesquisa funciona com uma abordagem de inovação social que para Manzini (2008) consiste em uma mudança no modo como indivíduos ou comunidades agem para desenvolver seus problemas ou criar oportunidades. Tais inovações são guiadas mais por mudanças de comportamento do que por mudanças tecnológicas ou de mercado, geralmente emergindo

através de processos organizacionais. A partir da abordagem da inovação social, tendo o design estratégico como agente, esta pesquisa se propõe a auxiliar o processo empreendedor feminino no âmbito da moda sustentável local.

O tema “empoderamento feminino” foi a lacuna de pesquisa encontrada a partir da intersecção entre as temáticas design, inovação social e empreendedorismo feminino, que serão abordadas neste trabalho, representadas graficamente na figura a seguir:

Figura 1 - Lacuna de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

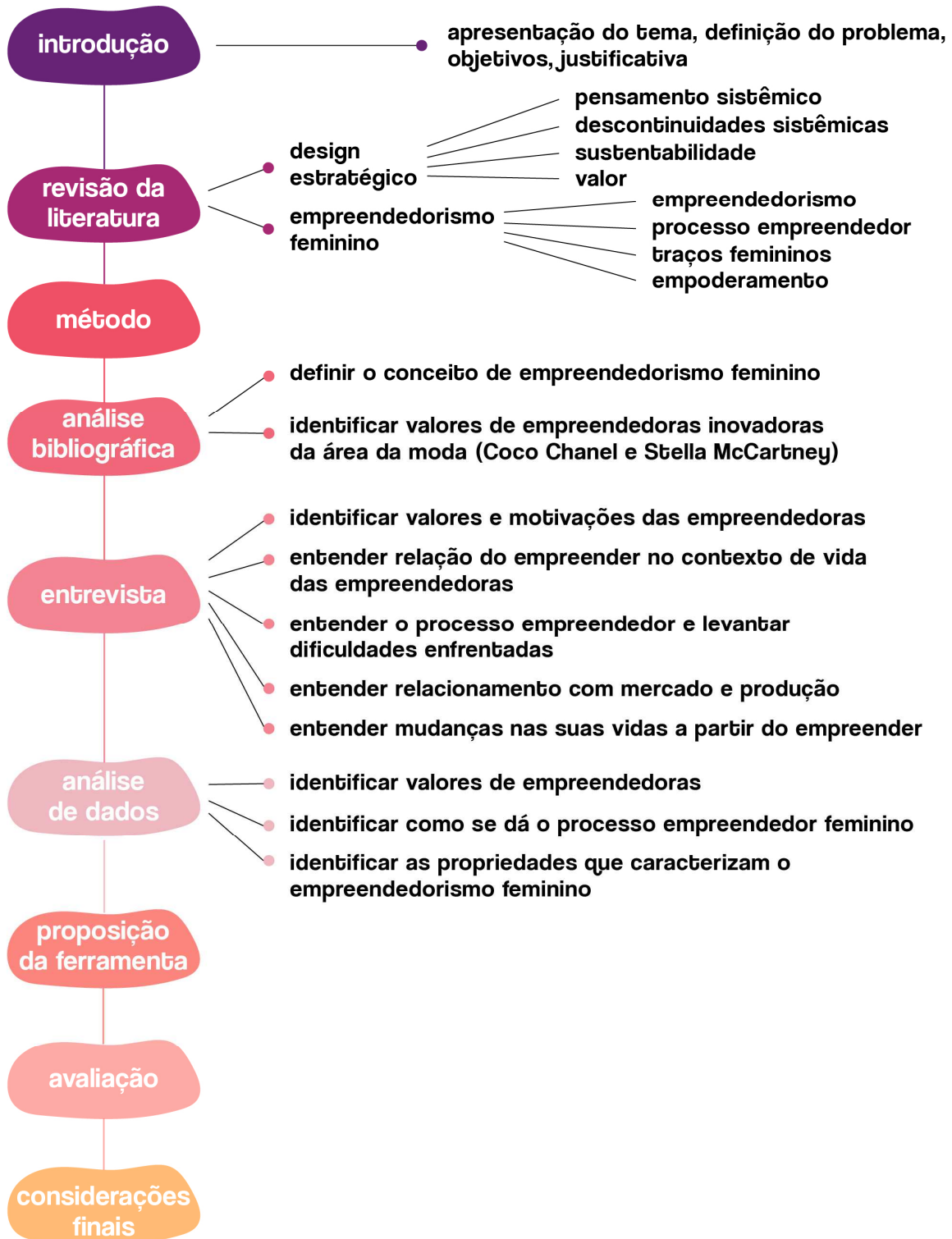
O termo “empoderamento feminino” relaciona-se com os três eixos determinados e ainda não é muito explorado teoricamente, de acordo com a base de dados da CAPES. Buscou-se pelo termo nessa base e analisou-se as abordagens dos artigos encontrados em tal temática. Foram identificados sessenta e três artigos a respeito do tema, todavia, nenhum deles está relacionado ao design. Além disso, buscou-se pelo termo “empreendedorismo feminino” e, igualmente, entre os cinquenta e um artigos encontrados, nenhum relacionava-se ao design.

Dada a inexistência de trabalhos referentes ao empoderamento feminino e empreendedorismo feminino especificamente ligados ao design, entende-se que seja esta uma oportunidade interessante para explorar o tema de pesquisa em questão.

1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

A fim de responder aos objetivos supracitados, o presente trabalho será estruturado segundo o apresentado na figura 2:

Figura 2 - Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DESIGN ESTRATÉGICO

A presente pesquisa tem como objetivo propor processos projetuais estratégicos para potencializar o empreendedorismo feminino no âmbito da moda sustentável local. Ao estabelecer-se o design estratégico como agente para a inovação social, considera-se que este, a partir de suas premissas, processualidades e valores, seja capaz de estabelecer pontes, orientadas pela inovação social e sustentabilidade, entre as problemáticas sociais e suas potenciais soluções. (MANZINI, 2008; MERONI, 2008a). Pode-se então estabelecer uma relação entre processo de design estratégico, inovação social e sustentabilidade, explicitada na teoria de Meroni (2008a):

Design estratégico é sobre inovação social: esta é um dos fatores chave para orientar as estratégias de um sistema produto serviço em direção a uma identidade distinta. Inovações geradas por mudanças de comportamento, que geralmente emergem de baixo para cima, são de grande interesse, porque algumas delas podem ser vistas como motores para a inovação tecnológica e produtiva, com um olhar da sustentabilidade. (MERONI, 2008a, p. 37).

A sustentabilidade e a inovação social como orientadoras do design estratégico são de extrema relevância para a presente pesquisa no instante em que define-se como objeto de estudo as mulheres empreendedoras do âmbito da moda sustentável local. Ao levantar-se do contexto das mesmas seu processo empreendedor como problemática social e operar a busca por possíveis soluções a partir do processo de design estratégico, pode-se potencializar e fortalecer os modos de fazer sustentáveis dessas mulheres. Meroni (2008b) afirma que o design estratégico possui uma intenção clara de produzir inovação com ênfase na interpretação sistêmica do desenvolvimento sustentável. Este é compreendido na presente pesquisa como um processo de aprendizagem social que busca equilíbrio entre as questões ambientais dentro dos limites de resiliência do ecossistema e meios de consumo e produção. (MERONI, 2008b).

A inovação social atua como fator orientador do design estratégico, ao passo que os questionamentos e modos de operar deste propiciam resultados distintos e inovadores. Manzini (2008, p. 63) afirma que casos de inovação social apresentam “descontinuidade em seus contextos por desafiar os modos tradicionais de fazer, introduzindo outros, muito diferentes e intrinsecamente mais sustentáveis”. Já no âmbito do design estratégico, Meroni

(2008a) aponta seu um valor evolutivo que pressupõe uma ruptura nos sistemas, a qual faz com que eles avancem e evoluam. (MERONI, 2008a).

O valor evolutivo do design estratégico, alinhado às premissas da inovação social, baseia-se na ruptura e descontinuidade dos sistemas. Para que tais rupturas ocorram, faz-se necessário um reconhecimento dos fluxos permanentes e das oscilações entre caos e ordem presentes nesses sistemas e de como eles são impactados pelas interferências previsíveis de outros ecossistemas, pela operação de interfaces e do acaso. Entende-se como ecossistema de atuação do processo de design estratégico o mercado, as organizações, o meio ambiente e a sociedade. A organização e reorganização dos fluxos e sistemas dentro desse ecossistema é efeito do processo de design estratégico. (BENTZ; FRANZATO, 2016; MANZINI, 2008). No contexto desta pesquisa, o ecossistema de atuação do design estratégico consiste no mercado produção e consumo de moda de Porto Alegre, que abrange as empreendedoras do âmbito da moda sustentável local, o meio ambiente e a sociedade.

Ao operar sistemas e fluxos, pode-se dizer que o processo de design estratégico é possibilitado pelo pensamento complexo, que, segundo a lógica de Capra (2001), adotada na presente pesquisa, aproxima-se do pensamento sistêmico. O autor vê o mundo em termos de relações e de integração, de natureza dinâmica, desta forma entendendo os sistemas como totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às unidades menores. Portanto, a maneira como as unidades se integram, relacionam e interagem resulta em um todo, o sistema, mais importante que a soma dessas unidades. Assim enfatizando princípios básicos de organização constantes no pensamento sistêmico. Ou seja, entende-se a inter-relação entre todos os fenômenos que compõem o sistema, sejam eles químicos, físicos, biológicos, psicológicos, sociais ou culturais, e que tais inter-relações transcendem disciplinas e conceitos.

Ao afirmar que a análise das partes não é suficiente para descrever o comportamento do todo, Capra (2001) propõe que diante das crises mundanas, provenientes de mudanças aceleradas e globalizadas, os problemas são sistêmicos, pois estão interligados e são interdependentes. Por essa lógica, ao olhar-se para a problemática social do sistema empreendedor feminino, pode-se identificar influências e problemas vindos do contexto histórico, dos arranjos sociais, entre tantos outros, abrindo lacunas para pesquisa e interpretação.

O pensamento sistêmico apresenta uma lógica processual que se constitui a partir de transações – interações simultâneas e mutuamente interdependentes entre

componentes múltiplos que juntos formam um sistema. Tais interações não são necessariamente lineares e não pressupõem uma via de mão dupla entre os componentes. As transações podem acontecer entre componentes de diferentes níveis do sistema. Na presente pesquisa, cabe ao design estratégico intervir nessa lógica processual do pensamento sistêmico, a partir de suas habilidades e estratégias, como forma de colaborar para potencializar as interações nos sistemas.

Nessa esteira, define-se o design estratégico como processo que se concentra no estudo das estratégias de design para orientar a ação projetual e organizacional em direção à inovação e sustentabilidade. (BENTZ; FRANZATO, 2016). Em adição, arrisca-se afirmar que o design estratégico entrega à sociedade um sistema de modos, crenças, valores e ferramentas para lidar com o ambiente externo, evoluir e desenvolver uma identidade própria. Esse sistema é composto por: sistema produto-serviço, evolução, construção de cenários, codesign, diálogo estratégico e construção de capacidades e inovação social. (MERONI, 2008a).

O design estratégico tem um caráter articulador graças à sua dimensão estratégica. Essa articulação consiste em um processo coletivo de múltiplos atores que, por meio da interação e do diálogo, modificam a realidade, tendo como resultado uma ação concreta. Ação concreta esta que pode ser entendida como uma forma de sucesso, responsável por gerar sentido para alguém. (ZURLO, 2010). O diálogo que resulta em uma ação concreta, para o processo de design estratégico, acontece na interação entre atores com objetivo de catalisar, orientar e compartilhar as visões de futuro. Pode-se ressaltar que nessa interação os atores não são, necessariamente, apenas os designers, sendo possível dialogar-se em uma lógica de codesign, na qual uma ampla rede de diferentes indivíduos contribui para a formulação e solução de problemas. (MERONI, 2008a).

Nesse cenário, entende-se que o design estratégico interpreta contextos em que os problemas são abertos e pouco definidos; não tem tarefas muito claras, e sim processos experimentais; e lida com conhecimento que emerge passo a passo a partir das interações sociais contínuas e, por isso, estas tornam-se tão relevantes para o processo. Dessa forma, ressalta-se a importância do trabalho junto aos sujeitos sociais relevantes, buscando, explorando, observando e envolvendo no processo de design estratégico recursos sociais, econômicos e produtivos mais proativos e criativos do contexto. (MERONI, 2008b). Ao voltar-se para a dimensão estratégica do design estratégico, qualquer decisão tomada é consequência das interações entre atores e contextos.

Por “estratégia”, adota-se na presente pesquisa o conceito proposto por Meroni (2008b), isto é, qualquer ação que estabeleça uma direção e se mova, possibilitando que um sistema evolua com sucesso a partir de regras flexíveis, mas claras, adaptando-se às mudanças do ambiente. Desse jeito, pode-se estabelecer uma conexão entre o design estratégico e o empreendedorismo. Ambos caracterizam-se por uma dimensão estratégica ligada ao estabelecimento de direções e ações e à navegação em contextos de incertezas, apresentando flexibilidade e capacidade de adaptação. (BAGGIO; BAGGIO, 2004; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; MERONI, 2008b).

Por outro lado, o design estratégico afasta-se do empreendedorismo no que diz respeito às suas capacidades. Enquanto o empreendedorismo baseia-se na ação e no fazer (BAGGIO; BAGGIO, 2004; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014), o design estratégico, conforme propõe Zurlo (2010), denota três capacidades que o definem: o ver, o prever e o fazer ver. O ver pode ser entendido como capacidade reflexiva de observar a realidade, interpretar e entender os contextos e sistemas. O prever, por sua vez, seria a capacidade de antecipação crítica do futuro, relacionada à observação, previsão e criação de cenários futuros. Por fim, o fazer ver tipifica-se pela capacidade relacionada à visualização e materialização dos cenários futuros, ou seja, tangibiliza o campo do possível. Utiliza-se esta última capacidade para apoiar a tomada de decisão ao organizar e tornar compreensíveis os dados contextuais. (ZURLO, 2010).

Após a capacidade de fazer ver, ao falar sobre inovação orientada pelo design, Franzato (2011) propõe uma quarta capacidade: o fazer. Esta representa um avanço da etapa experimental para uma implementação efetiva dos resultados. É no fazer que os conceitos propostos a partir da capacidade de fazer ver são detalhados e prototipados. No presente estudo, consideram-se as quatro capacidades para descrever o processo de design estratégico.

O design estratégico caracteriza-se como um processo não linear, logo, o ver, o prever, o fazer ver e o fazer não seguem uma ordem ou hierarquia. O que se pode observar é a existência de uma articulação entre as capacidades de acordo com a natureza e necessidade do projeto, demonstrando o caráter processual de raciocínio não linear do design estratégico.

Manzini (2017) propõe que o design, a partir de sua capacidade de ver, consegue contribuir para que no contexto dos ecossistemas os comportamentos ativos, colaborativos e sustentáveis sejam mais prováveis ao torná-los visíveis, sendo este processo de visualização uma ferramenta de desenvolvimento comunitário. Ou seja, a possibilidade de

orientar os modos de agir dos indivíduos para que optem por lógicas sustentáveis e colaborativas depende daquilo que eles são capazes de enxergar com seus próprios olhos; ao tangibilizar os contextos, alimenta-se um diálogo social sobre o futuro. O autor coloca como alternativa o mapeamento, que consiste no desenvolvimento de uma visualização gráfica, como um diagrama, para descrever e revelar as conexões dos sistemas complexos. Esses mapas que retratam os sistemas fortalecem as redes de sustentabilidade locais-globais, aumentam as opções de modos de fazer mais sustentáveis e ajudam na disseminação e replicação de iniciativas bem-sucedidas. (MANZINI, 2017).

Na perspectiva de Ouden (2012), esses sistemas, responsáveis por criar soluções de valor para o usuário e para as organizações envolvidas em desenvolvê-las e entregá-las e, como resultado, geram valor sustentável para a sociedade em geral, também podem ser entendidos como constelações de valor. A autora apresenta o conceito pautado em uma lógica que coloca o design como organizador da proposta de valor das organizações e seus diferentes níveis. São eles: valor para o usuário, valor para as organizações, valor para o ecossistema e valor para a sociedade. O termo “valor”, para além de sua conotação monetária, remete a princípios, padrões de comportamento e julgamento de alguém sobre o que é importante na vida. (OUDEN, 2012). Cada nível de valor deve ser incluído no seu nível superior. A figura abaixo demonstra tal relação entre os níveis:



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Ouden (2012).

Define-se valor para o usuário como uma solução capaz de revelar uma proposta atraente para este, então se torna necessário um entendimento das suas motivações e dos seus propósitos pessoais. Se a proposta de valor da solução não for bem aceita para o usuário, fazendo com que ele deixe de utilizar o produto ou serviço, perde-se o potencial de gerar valor nos outros níveis. O segundo nível de valor diz respeito à organização, que é responsável por projetar, produzir e comercializar produtos e serviços novos e inovadores. Tal nível relaciona-se com o nível do usuário no instante em que deve buscar a maior compreensão possível deste para gerar soluções com maior valor agregado. Ao fornecer valor agregado para os usuários, cria-se valor sustentável para seu próprio desenvolvimento e geração de empregos. Ademais, as organizações estabelecem seus objetivos baseados nas suas propostas de valor, fundamentadas em seus princípios. (OUDEN, 2012).

O nível de valor do ecossistema refere-se a combinações de produtos e serviços, com valores relevantes para o usuário, dentro de sistemas maiores formados por diferentes organizações. Conforme Ouden (2012) propõe, esse sistema pode ser chamado de ecossistema, que inclui todas as partes interessadas com papel direto ou indireto nas fases da inovação: definição, criação, realização e extensão. Tais partes constituem as constelações de valor. (OUDEN, 2012).

O último nível de valor correspondente à sociedade é composto pelos demais níveis – usuário, organizações e ecossistemas. Diz respeito aos reflexos do modo como os demais níveis agem para gerar valor. Deve-se entender de maneira integral essa geração para que as soluções propostas pelas organizações tragam valor para usuários e sociedade, de forma a considerar os potenciais efeitos prejudiciais e valorizar propostas para reduzir danos. (OUDEN, 2012).

Na presente pesquisa, utiliza-se o design sistêmico como ferramenta de apoio à capacidade de ver do design estratégico, de maneira a colaborar com o mapeamento do sistema, também entendido como constelação de valor, composto pelas empreendedoras femininas do âmbito da moda sustentável local. Acredita-se que essa abordagem é composta por eficientes técnicas de leituras de contexto e interpretação de modelos econômicos, contribuindo para o entendimento das relações e dos modos de operar dessas empreendedoras e visando à identificação e busca por discontinuidades nesse sistema empreendedor feminino.

O design sistêmico, assim como o design estratégico, influencia-se pela lógica do pensamento sistêmico de Capra (2001) e tem seu arcabouço teórico baseado em

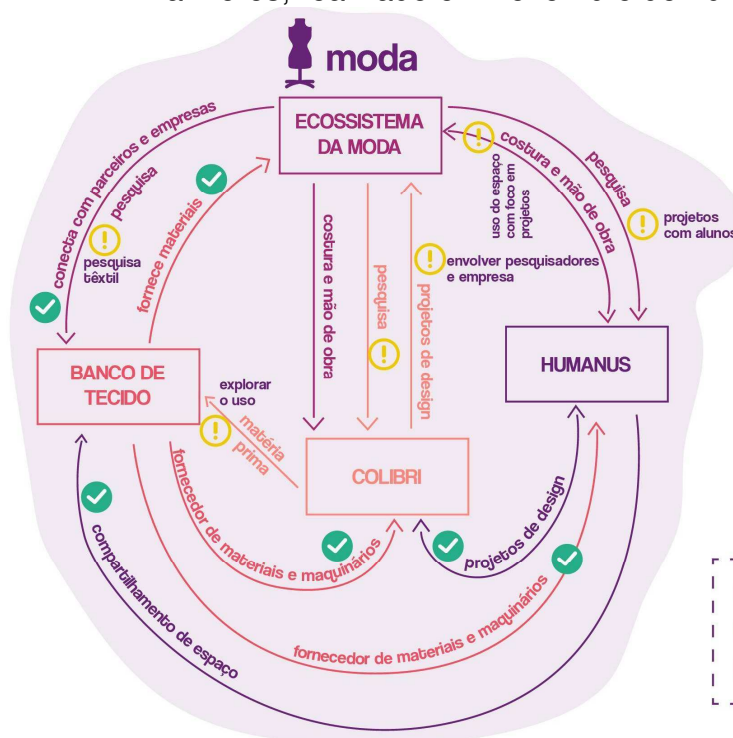
problemas sistêmicos, posto que estão interligados e são interdependentes. A partir dessa teoria, possibilita-se o desenvolvimento de redes autopoieticas resistentes, capazes de prosperarem juntas em seu próprio contexto. (PÊGO; OLIVEIRA, 2014).

A autopoiese proposta no conceito do design sistêmico sugere um sistema fechado e autossuficiente. Dessa forma, não se consideram as influências externas ou de outros sistemas, sugerindo uma capacidade de autogeração de energia dentro do sistema e de resolução dos conflitos internos.

Por outro lado, ao ter em conta o contexto e as relações, o design sistêmico apresenta uma concepção abrangente que estuda o todo sem dividi-lo. De acordo com Bistagnino (2008), o design sistêmico tem como elemento central os valores conectados ao homem e o fato de que este vive dentro de um ecossistema; sob esta ótica é óbvio que a produção deva ser considerada um apoio para a sociedade, e não o seu propósito final.

As relações sistêmicas estabelecem-se mediante um fluxo de matéria e energia. Tais relações acontecem de maneira que as saídas (*outputs*) de um sistema produtivo tornam-se entradas (*inputs*) de outros sistemas produtivos a partir das redes de relacionamentos estabelecidas no território. Alicerçando-se nessa lógica, é possível afirmar que o design sistêmico tem uma grande capacidade interpretativa sobre os modelos econômicos, para assim estabelecer possíveis relações entre sistemas produtivos. Um dos principais vieses da abordagem do design sistêmico se dá na interpretação dos modelos econômicos, nos quais cada ator do sistema opera, para que as novas relações estabelecidas tragam frutos que caminhem em direção a um modelo mais colaborativo. (BISTAGNINO, 2008). Na figura abaixo, exemplifica-se o mapeamento das relações e dos fluxos de matéria segundo a lógica de representação utilizada pelo design sistêmico:

Figura 4 - Mapeamento das relações do sistema de moda do Vila Flores, realizado em novembro de 2018



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao propor o mapeamento e estabelecimento de relações autopoiéticas no território, o design sistêmico visa a um modelo econômico colaborativo. Seu entendimento faz-se necessário pois está alinhado aos valores éticos e sociais das mulheres empreendedoras que compõem o objeto de estudo da presente pesquisa. A economia colaborativa baseia-se na melhoria das utilizações de recursos e valorização do território, de forma que os resíduos (*outputs*) de um ator se tornem insumos (*inputs*) para outro ator. Ao se estabelecer esse tipo de relações, diminui-se o impacto ambiental e criam-se novas oportunidades de negócios e geração de emprego, fortalecendo as micro e pequenas empresas locais que compartilham de objetivos comuns. A economia colaborativa propõe um uso completo da matéria que flui através de inúmeras fases de um sistema, ativando diferentes relações entre diferentes atores. Tem como valores os seguintes: cooperação, mercado local, resiliência, segurança, distribuição de renda, valores locais, novos empregos e ganhos a longo prazo. (SYSTEMIC APPROACH FOUNDATION, c2016).

Acrescenta-se ao conceito de economia colaborativa os princípios orientadores da *Blue Economy* proposta por Gunter Pauli (2017). É a economia na qual a natureza retorna ao seu caminho evolutivo, alcançando um simbiose positiva com os sistemas humanos. A sociedade se envolve, e os atores aproveitam-se da melhor maneira do que está disponível

localmente para que todas as necessidades possam ser atendidas. A *Blue Economy* prevê uma lógica de fluxo de matéria e energia (*inputs/outputs*) em um sistema aberto e otimizado. Esta economia espelha-se nos ecossistemas naturais, entendendo que estes são sistemas mais sustentáveis pelo fato de não gerar nenhum tipo de resíduo.

Ao se expor as relações estabelecidas na forma de *inputs* e *outputs*, explicita-se uma das principais divergências entre o design sistêmico e o processo de design estratégico. O design sistêmico caracteriza-se por operar sistemas fechados que pressupõem um aproveitamento total de matéria e energia dentro de um mesmo território, ou seja, todos os resíduos são reaproveitados de alguma maneira. Já no âmbito do processo de design estratégico, opera-se por sistemas abertos que preveem ações externas como forma de ruptura e avanço. Essas rupturas e descontinuidades sistêmicas são entendidas como o valor evolutivo do processo que leva à inovação.

O quadro a seguir sintetiza os principais conceitos deste capítulo que permeiam esta pesquisa e suas definições, com base nos autores supracitados:

Quadro 1 - Síntese dos conceitos do capítulo “Design Estratégico”

Design Estratégico	Autores
Processo não linear que se concentra no estudo das estratégias de design para orientar a ação projetual e organizacional em direção à inovação e sustentabilidade. A partir de suas capacidades de articulação, atua em ambientes complexos para propor produtos e serviços inovadores, trazendo novos sentidos para as soluções.	BENTZ; FRANZATO, 2016; MANZINI, 2008; MERONI, 2008; ZURLO, 2010
Pensamento Sistêmico	Autores
Visão de mundo em termos de relações e integrações dinâmicas. A maneira como os fenômenos e componentes interagem e se relacionam forma totalidades integradas que não podem ser reduzidas a unidades menores.	CAPRA, 2001
Descontinuidades Sistêmicas	Autores
Formas de pensar e operar inovadoras que rompem com o que é localmente predominante em determinado contexto social ou ecossistema, assim criando novas funções e novos sentidos.	MANZINI, 2008, 2017
Sustentabilidade	Autores
Desencadeamento de amplo processo de aprendizagem social o qual pressupõe o equilíbrio dos aspectos ambientais dentro dos limites de resiliência do ecossistema e a reestruturação dos bens comuns, sejam eles físicos ou sociais.	MANZINI, 2008; MERONI, 2008b
Valor	Autores
Princípios, padrões de comportamento, julgamento do indivíduo sobre o que é importante na vida que estão relacionados aos seres humanos e podem ser identificados nas dimensões indivíduo, organizações, ecossistemas e sociedade.	OUDEN, 2012

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2 EMPREENDEDORISMO FEMININO

Pretende-se encontrar a partir do design estratégico descontinuidades no modo de empreender que auxiliem na proposição de processos projetuais estratégicos para potencializar o empreendedorismo feminino no âmbito da moda sustentável local. Nesse sentido, faz-se necessário compreender o modo de empreender a partir do entendimento de conceitos do empreendedorismo. Esses conceitos também são utilizados como base para a construção do entendimento acerca do empreendedorismo feminino, considerando que este seja uma derivação do modo de empreender tradicional.

O empreendedorismo, bem como o design estratégico, tem uma capacidade de alterar contextos e inovar. Conforme Baggio e Baggio (2014), a essência do

empreendedorismo está na mudança, em ver o mundo com outros olhos. Assim, destrói conceitos antigos, que não encantam mais, e propõe conceitos inovadores. Atrelado às capacidades de mudança e inovação tem-se o potencial criativo do empreendedorismo, de saber entender as oportunidades do contexto e como inovar a partir destas. Caracteriza-se, essencialmente, pela ação, pelo fazer. Ou seja, por criar algo com valor agregado e dedicar tempo e esforços para que se concretize e proporcione retorno. Dessa forma, é preciso saber lidar com o risco e raciocinar em ambientes de incerteza. (BAGGIO; BAGGIO, 2004; HISRICH, PETERS; SHEPHERD, 2014).

Pode-se afirmar que as características atribuídas e que descrevem o empreendedorismo são ligadas à personalidade dos indivíduos empreendedores. Logo, conforme propõe Ratten (2016), pode ser considerado um traço psicológico, já que se relaciona a características inerentes da personalidade em vez de a processos racionais.

Ao identificar como principal característica do empreendedorismo a ação, pode-se propor um modo de agir e operar denominado ação empreendedora. Este consiste na sensibilidade de reconhecimento, avaliação e exploração de situações que apresentem oportunidades empreendedoras, para a partir delas criar produtos, processos ou entrar em novos mercados. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Para que se identifique e entenda uma ação empreendedora, Hisrich, Peters e Shepherd (2014) afirmam que se deve ser capaz de avaliar o nível de incerteza percebido em torno de uma oportunidade em potencial e a disposição do indivíduo de enfrentar essa incerteza. Dá-se então a importância do modo de agir e do conhecimento prévio do indivíduo, exigidos ao formar crença sobre uma oportunidade.

A ação empreendedora está relacionada ao empreendedorismo por oportunidade, que para Leite e Oliveira (2007) se resume ao tipo de empreendedorismo a partir da descoberta de uma oportunidade lucrativa. Além deste, os autores propõem um segundo tipo, o empreendedorismo por necessidade, caracterizado por ser a criação de um negócio por não haver alternativa.

As tipologias do empreendedorismo provêm de suas motivações prévias para iniciar o negócio, porém, o decorrer do processo empreendedor acontece de maneira semelhante para ambos os tipos. O processo empreendedor se divide em quatro fases: identificar e avaliar uma oportunidade – nesta etapa, o empreendedor por oportunidade tem a sensibilidade de captar esta, enquanto o empreendedor por necessidade deve pesquisar e buscar contextos para assim identificar uma oportunidade; estabelecer estratégias e traçar o plano de negócios do empreendimento; a partir do plano estabelecido, determinar e captar

os recursos necessários; e, por fim, gerenciar o empreendimento. Dornelas (2016) ressalta que essas fases não precisam ser sequenciais e que não é necessário finalizar uma fase para começar a outra. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; DORNELAS, 2016).

Na primeira fase, após identificar uma oportunidade, o empreendedor deve passar por uma etapa de análise. Nessa, ele deve entender a abrangência da oportunidade, bem como seus valores percebidos e reais. Além disso, deve avaliar os riscos e os retornos e estudar a situação dos *players* do nicho de mercado no qual pretende se estabelecer a partir da oportunidade encontrada. Outro aspecto a ser levado em consideração diz respeito à relação entre a oportunidade e a vida pessoal do empreendedor. O empreendedor deve refletir sobre o quanto a oportunidade está alinhada com suas habilidades e metas pessoais, e o quanto ele está disposto a investir seu tempo e esforços nela. (DORNELAS, 2016).

Na segunda fase, devem ser estabelecidas as estratégias da empresa por meio de um plano de negócios que demonstre onde a empresa quer chegar e quais diretrizes serão utilizadas para alcançar essa situação futura. O plano deve ser elaborado seguindo algumas regras básicas que abranjam não apenas a parte financeira da empresa, mas que perpassem todos os setores e o entorno desta. As regras para o desenvolvimento do plano não devem ser estáticas: precisam guiar o empreendedor no seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo, permitir que ele use sua criatividade e *know how* para enfatizar um ou outro aspecto que julgue mais importante. Nessa fase, é importante que o empreendedor estabeleça estratégias considerando aspectos como conceito do negócio, equipe e gestão, planejamento financeiro, público-alvo, marketing e vendas, mercado e concorrência, entre outros. (DORNELAS, 2016).

Na terceira fase, o empreendedor deve determinar e captar os recursos financeiros necessários para colocar a empresa em prática. O financiamento dos custos iniciais da empresa, conforme sugere Dornelas (2016), pode se dar de duas formas distintas, sendo a primeira o empréstimo, pelo qual o empreendedor contrairia uma dívida que deve ser considerada no plano de sustentabilidade financeira da empresa, e a segunda a equidade, na qual o empreendedor dá ao investidor uma participação nos lucros da empresa. Os tipos de investidores que proverão os recursos financeiros podem ser desde familiares e amigos até bancos, investidores-anjo e governo. (DORNELAS, 2016).

Após criada a empresa, avança-se para a fase quatro, o gerenciamento. Essa fase é extremamente importante para a manutenção e sobrevivência do empreendimento. Ela corresponde ao estilo de gestão, identificação e solução de problemas atuais e potenciais, profissionalização da gestão e implementação de sistemas e análises de fatores críticos de

sucesso. O desempenho da empresa na quarta fase tem o potencial de abrir novos mercados e oportunidades. (DORNELAS, 2016).

Durante o processo empreendedor, alguns indivíduos externos tornam-se relevantes para incentivo e sustentação. Eles podem ser identificados como modelos de conduta e sistemas de apoio, entendidos como profissionais, mentores, personalidades conhecidas, familiares que servem de exemplo e sustentação de que o empreendedorismo é viável. Os modelos de conduta e sistema de apoio fazem-se presentes durante todo o processo e permanecem próximos ao empreendimento implementado. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

O entendimento do conceito de empreendedorismo permite concluir que ele está atrelado a traços de personalidade muitas vezes atribuídos aos homens. Em adição a este fato, há as raízes históricas da sociedade, quando somente os homens trabalhavam e exerciam papéis sociais ativos e com poder de decisão. A natureza do discurso empreendedor com gênero não neutro (masculino) motivou o estudo do empreendedorismo feminino, que além de traços de personalidade da mulher engloba elementos financeiros, ganhos sociais e benefícios para a comunidade. (MCADAM, 2013; RATTEN, 2016).

Introduz-se então a concentração no empreendedorismo feminino a partir do estudo de McAdam (2013), com base no “inventário de papéis sexuais” de Bem (1981), sobre as características masculinas associadas ao empreendedor em comparação às femininas. Abaixo, apresentam-se três nuvens de palavras que correspondem aos traços de personalidade masculinos e femininos, tendo ao centro os traços que caracterizam o empreendedor. Nota-se a clareza da proximidade dos traços empreendedores com o lado masculino. Ressalta-se, entretanto, que os traços atribuídos aos gêneros foram definidos por Bem em 1981, deste modo, servem aqui para análise de como contribuíram historicamente para a formação do conceito de empreendedorismo, e não necessariamente descrevem os traços atuais dos homens e das mulheres.

Figura 5 - Traços de personalidade masculina, empreendedora e feminina



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de McAdam (2013).

Ao analisar as nuvens, pode-se entender a proposta de McAdam (2013) acerca do tema, que consiste nas características masculinas estarem perfeitamente associadas ao caráter empreendedor, como oportunidade individualista e competitiva que busca o risco, ao passo que nenhuma das palavras entendidas como qualidades positivas associadas às mulheres, como compreensão e sensibilidade, estão presentes no discurso do empreendedorismo, ou são utilizadas para descrever o empreendedor.

Posto que o empreendedorismo é caracterizado por traços de personalidade e, conforme os traços apresentados acima, são mais associados ao viés masculino, sugere-se que os fatores que diferenciam o empreendedorismo feminino estejam atrelados aos traços de personalidade e ao contexto histórico das mulheres na sociedade. Sendo assim, a presente pesquisa busca entender e analisar tais traços, comportamentos, significados e valores para assim estabelecer uma conceituação do empreendedorismo feminino.

No que concerne às motivações das empreendedoras femininas, identificam-se a necessidade de independência, autorrealização e empoderamento. O empoderamento feminino pode ser entendido como um processo de agência, ato de participação na sociedade com total igualdade entre os gêneros, capaz de promover uma mudança social. Visto como um ciclo contínuo, o agir empreendedor da mulher altera seu contexto e a maneira como é percebida, gerando uma mudança social que vai possibilitar novas formas

de agir e promovendo diferentes conquistas. Dessa maneira, pode-se sugerir que o empreendedorismo feminino seja uma jornada em vez de um destino, com um alto potencial emancipatório. (MCADAM, 2013).

Por outro lado, observa-se que durante seu processo empreendedor, relacionado a fins emancipatórios, as mulheres passam pelo que Lin *et al.* (2018) apontam como desafio de receber a aprovação familiar prévia. Essa aprovação ou consentimento, seja ela de família, cônjuge ou amigos, serve como principal apoio para que as mulheres iniciem seus negócios. Relaciona-se essa necessidade de aprovação com um sentimento de insegurança inicial, ou até mesmo como um ato de solicitar permissão, posto que são responsáveis por tarefas atribuídas ao papel feminino.

No que se refere ao papel feminino, entende-se como a construção dos ideais da masculinidade que pesam sobre as mulheres, como maternidade, sensualidade, formas corporais, gênero e papéis desempenhados. O conceito relaciona-se com o *modus operandi* esperado da mulher em uma sociedade com raízes patriarcais. Este conceito está atrelado à concepção dos gêneros feminino e masculino, que não refletem a realidade biológica primeira, mas constroem o sentido desta realidade. Tal concepção refere-se a um discurso de diferenças entre os sexos relacionado às ideias, às instituições, às práticas cotidianas e ao todo que constitui as relações sociais. Conceituar o feminino, atrelando-o ao gênero, significa entender que o conceito não está ligado à natureza biológica, e sim a uma elaboração social e política do que é ser mulher. (STREY *et al.*, 2004).

Ressalta-se que embora atualmente exista uma certa divisão de tarefas relacionadas ao lar e à família por estarem historicamente atribuídas à mulher, elas ainda exigem responsabilidade e tempo. Esta exigência interfere tanto nos fatores motivacionais iniciais e processuais do empreender quanto nos tipos de empreendimentos gerados por estas empreendedoras. (MCADAM, 2013).

Na etapa inicial, identifica-se que embora o empreendedorismo feminino, tal qual o empreendedorismo tradicional, possa ocorrer por oportunidade ou necessidade, a atividade-chave do empreendimento feminino, na maioria dos casos, está relacionada a gostos pessoais ou aptidões que a mulher já apresenta. A ocorrência desse fenômeno está ligada às preferências de mulheres por flexibilidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, ou por ideologias de gênero arraigadas na sociedade que levam a uma segregação ocupacional. Neste caso, para empreender em determinados setores as mulheres enfrentam maiores dificuldades para adquirir crédito, bem como uma restrição de

acréscimo de capital humano (educação e experiência), social (contatos e redes) e simbólico (reputação e credibilidade). (MCADAM, 2013).

O empreendedorismo feminino, no que diz respeito às motivações, à necessidade de aprovação e às atividades-chave do negócio, está relacionado às raízes patriarcais da sociedade. A mulher motiva-se a empreender buscando um sentimento de empoderamento, ou seja, além da autorrealização, busca-se uma liberdade e uma paridade de gênero que nem sempre é identificada no contexto socioeconômico.

Outra característica relevante do empreendedorismo feminino consiste em um sentimento de valorização e apoio do coletivo. Ao analisar casos de empreendedoras femininas no livro “Empreendedorismo Feminino: protagonistas de nossas vidas” (HOPPE, 2017), identifica-se a existência de um empreendedorismo realizado por mulheres, com mulheres e para mulheres. Traços femininos como sensibilidade, intuição e compreensão, aliados à busca pelo empoderamento feminino, incentivam o surgimento de redes de colaboração e apoio informais entre as mulheres. A colaboração acontece quando as mulheres trocam algo (como tempo, cuidados, experiências, conhecimento especializado...) com intuito de receber um benefício, criando entre elas um valor comum. Para Manzini (2017), cada colaboração tem um cerne, que é o encontro: o encontro colaborativo no qual duas ou mais pessoas se reúnem e interagem para fazer algo que reconheçam como valor. A colaboração é uma pré-condição para fazer acontecer – e este fazer, no caso do empreendedorismo feminino, pode ser ele mesmo ou o empoderamento buscado pelas mulheres. (MANZINI, 2017).

Esse fato vem ao encontro do que Ratten (2016) afirma a respeito do empreendedorismo feminino: que este vai além da busca por ganho financeiro e engloba características como ganho social, baseado na colaboração, e benefícios para a comunidade. Pode-se complementar este conceito a partir do que Meroni (2008b) conceitua como soluções ganha-ganha, na qual os interesses do indivíduo (uma pessoa ou uma empresa) podem convergir com os do meio ambiente e da coletividade. Ao ser concebida e implementada, esse tipo de solução fomenta o desenvolvimento sustentável. (MERONI, 2008b).

Além da valorização do coletivo, pode-se identificar que traços atrelados ao contexto e à personalidade feminina, como sensibilidade, empatia e intuição, adaptam a forma de agir e conduzir as características empreendedoras. Porém, embora possa se estabelecer um perfil da empreendedora a partir de características femininas, essa população é heterogênea. As motivações e o contexto fazem com que existam tipos diferentes de

empreendedoras que, conforme McAdam (2013) aponta, são os seguintes: as sem objetivo, que estabelecem um negócio por falta de alternativa ao desemprego; as orientadas para o sucesso, ou seja, empreendedorismo não é escolha aleatória ou obrigatória, e sim estratégia de carreira a longo prazo; as extremamente orientadas para o sucesso, veem o empreendedorismo como oportunidade para uma maior realização profissional do que as que tiveram em experiências anteriores no mercado de trabalho; as dualistas, necessitam conciliar vida profissional e rotina da casa, assim encontram no empreendedorismo a flexibilidade; as trabalhadoras de retorno, geralmente abandonam o emprego por questões familiares e encontram no empreendedorismo uma forma de retorno ao mercado por questões financeiras ou de autorrealização; as de tradição, as quais têm a veia empreendedora como herança de família; e por fim, as radicais, motivadas por cultura antagonista aos valores empreendedores convencionais, que criam iniciativas destinadas a promover os interesses das mulheres na sociedade.

Entende-se na presente pesquisa que os diferentes tipos de empreendedoras estão relacionados aos fatores que levam essas mulheres a empreender e à forma como se relacionam com seus empreendimentos. Contudo, percebe-se que seu processo empreendedor tem linhas condutoras semelhantes às características atribuídas ao empreendedorismo feminino. Dessa forma, este estudo não segmenta seu objetivo por tipo de empreendedora; por ter intenção de trabalhar com o processo empreendedor, abrange todos os tipos. Porém, elas têm em comum o segmento de seus empreendimentos: a moda sustentável local. Ao conduzirem seus negócios a partir de uma lógica de sustentabilidade, essas empreendedoras femininas apropriam-se de alguns conceitos do empreendedorismo sustentável.

Ebert (2017) define o empreendedor sustentável como aquele que considera os aspectos ambientais, econômicos e sociais em seu *core-business*, entregando soluções inovadoras para a forma como bens e serviços são consumidos e propondo modelos de negócios que contribuam para a sustentabilidade da economia. Esse tipo de empreendedorismo surge como meio de balancear o uso dos recursos naturais do planeta e construir relações diferentes de trabalho. (EBERT, 2017). Boszczowski e Teixeira (2012) corroboram afirmando que além da busca por criação de valor, característica do empreendedorismo, o empreendedorismo sustentável amplia esse objetivo e engloba também o desenvolvimento sustentável e seus benefícios sociais e ambientais.

O empreendedorismo sustentável está relacionado às motivações do empreendedor que busca por lucros a partir da criação de valor econômico, social e ambiental. Estes

empreendedores iniciam e implementam inovações sustentáveis nos modos de fazer de seus negócios, perseguindo objetivos ambientais e sociais além do resultado financeiro. (BOSZCOWSKI; TEIXEIRA, 2012). Pode-se ressaltar que estas inovações nos modos de fazer não necessariamente precisam ser disruptivas e grandiosas, pequenas diferenças em direção à sustentabilidade que trazem alguma novidade em relação ao contexto existente já são válidas para caracterizar este tipo de empreendedorismo.

O quadro a seguir sintetiza os principais conceitos deste capítulo que permeiam esta pesquisa e suas definições, com base nos autores supracitados:

Quadro 2 - Síntese dos conceitos do capítulo “Empreendedorismo Feminino”

Empreendedorismo Feminino	Autores
Capacidade de alterar contextos e inovar a partir da ação influenciada por traços da personalidade feminina, como sensibilidade e intuição. A partir de potencial criativo, propõe algo novo, com valor agregado, e dedica tempo e esforço para que se concretize. Além do ganho monetário, engloba características como ganho social, baseado na colaboração, e benefícios para a comunidade. Pressupõe lidar com riscos e incertezas e busca independência, autorrealização e empoderamento.	BAGGIO; BAGGIO, 2004; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; MCADAM, 2013; RATTEN, 2016
Empreendedorismo	Autores
Capacidade de alterar contextos e inovar a partir da ação. A partir de potencial criativo propõe algo novo e com valor agregado e dedica tempo e esforços para que se concretize e obtenha retorno financeiro. Pressupõe lidar com riscos e incertezas.	BAGGIO; BAGGIO, 2004; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014
Processo Empreendedor	Autores
Corresponde à ideação, à concepção e ao desenvolvimento do empreendimento. Inicia na criação, identificação e avaliação de uma oportunidade. A segunda etapa corresponde às estratégias para traçar o plano de negócios, seguida da captação de recursos. Por fim, tem-se a etapa de gerenciamento de empreendimento.	HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014
Traços Femininos	Autores
Características e valores atribuídos à personalidade feminina que interferem na forma das mulheres agirem e operarem em determinado contexto social.	RATTEN, 2016; MCADAM, 2013
Empoderamento Feminino	Autores
Processo de agência, ato de participação na sociedade com total igualdade entre os gêneros, capaz de promover uma mudança social. Visto como um ciclo contínuo, possibilita novas formas de agir, promovendo diferentes conquistas.	MCADAM, 2013

3 METODOLOGIA

O presente trabalho se propõe a responder sua pergunta de pesquisa: “Que processos pode o design estratégico propor para potencializar o empreendedorismo feminino no âmbito da moda sustentável local?”. Isso se torna possível por meio de metodologia de pesquisa qualitativa exploratória com abordagem indutiva, tendo como estratégias a pesquisa bibliográfica e as entrevistas. Os sujeitos do estudo foram um grupo de mulheres, composto por dez empreendedoras do âmbito da moda sustentável que fazem parte do Ecossistema da Moda Sustentável de Porto Alegre. A intenção inicial foi compreender o processo empreendedor dessas mulheres no que diz respeito às suas motivações, ao contexto e às dificuldades. Assim, a partir da análise dos dados obtidos, projetou-se um conceito de ferramenta que visa a auxiliar e fortalecer esse processo empreendedor, além de fomentar novos casos de empreendedorismo feminino.

Definiu-se como metodologia a pesquisa qualitativa pois conforme propõe Muratovski (2016), o designer pode utilizá-la quando necessita de uma compreensão nova ou aprofundada de uma questão específica, posto que esta metodologia, ao estudar problemas sociais, tem a capacidade de captar pensamentos, ideias, sentimentos e interpretações dos indivíduos. Ademais, a pesquisa qualitativa reconhece que o problema em questão é composto por muitas dimensões e camadas (MURATOVSKI, 2016), característica esta que vai ao encontro do pensamento de Capra (2001), adotado como base teórica no presente trabalho. Este estudioso assume que os problemas sociais estão interligados e são interdependentes. Entende-se que o empreendedorismo feminino no âmbito da moda sustentável local, enquanto problemática social, possivelmente está interligado a diversas questões, como os mitos patriarcais da sociedade, às formas de consumo e produção do mercado, entre outros que foram levantados no segmento da pesquisa.

Tendo em vista a abertura da problemática relacionada a este tipo de empreendedorismo, utilizou-se a abordagem exploratória, que busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para se chegar a problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis. Caracteriza-se por apresentar menor rigidez no planejamento e geralmente envolve o uso de técnicas como levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. (GIL, 2008). Técnicas estas que foram utilizadas como forma de responder a cada um dos objetivos específicos do presente

trabalho e serão explanadas em seguida. Ainda no âmbito da abordagem de pesquisa, utilizou-se a indução, que, de acordo com Pereira (2016), apresenta o conhecimento fundamentado na experiência, ou seja, ele deriva da observação de casos da realidade concreta; e o estabelecimento de relações entre as constatações particulares leva à elaboração de generalizações. Desse modo, por meio das técnicas de pesquisa, adentrou-se no universo das empreendedoras femininas do âmbito da moda sustentável local com o intuito de observar, levantar e analisar informações para então estabelecer relações entre elas que possibilitem generalizações, de forma a se avançar o conhecimento.

Como maneira de responder ao primeiro objetivo específico, que consiste em caracterizar o conceito de empreendedorismo feminino, recorreu-se à técnica de pesquisa bibliográfica. Muratovski (2016) apresenta esta técnica como uma pesquisa que descreve perspectivas teóricas no campo de interesse, buscando uma familiarização com resultados de pesquisa anteriores que podem ser relevantes para a problemática em questão.

Em um primeiro momento, tentou-se entender o conceito geral de empreendedorismo a partir dos autores Baggio e Baggio (2004), e Hisrich, Peters e Shepherd (2014), por acreditar que o empreendedorismo feminino tem suas bases no modo de empreender tradicional. Entendidas estas bases, em um segundo momento passou-se a explorar as teorias das autoras McAdam (2013) e Ratten (2016), que tratam especificamente do empreendedorismo feminino.

Além dos levantamentos teóricos, no domínio da pesquisa bibliográfica, realizou-se uma operação teórica com base na proposta de análise semiótica de Fontanille (2005). A operação realizada, que teve como objeto narrativas de empreendedoras femininas organizadas por Hoppe (2017), permitiu um aprofundamento no universo empreendedor feminino, o qual fortaleceu alguns valores destas mulheres.

Os dados levantados foram utilizados como ponto de partida para o prosseguimento da presente pesquisa com a intenção de responder ao segundo objetivo específico: identificar os valores sociais e éticos de mulheres que inovaram na forma de empreender no mercado de moda.

Para que se identificassem tais valores, além dos que foram pré-identificados, realizou-se uma pesquisa bibliográfica a respeito de mulheres que se destacaram por empreender de forma inovadora na área da moda. Escolheram-se como objetos para este estudo Coco Chanel, por suas características transgressoras e disruptivas para sua época, e Stella McCartney, que pertence à geração *Millennial*, é porta-voz dos direitos dos animais e, por esta razão, não utiliza pele e couro em suas coleções. A definição dessas estilistas

como objetos de estudo se deu pois ambas apresentam na sua trajetória empreendedora rupturas no modo de empreender tradicional: Chanel ao ser precursora no modo de empreender feminino, e McCartney ao empreender a partir de uma lógica de sustentabilidade. Acredita-se que se voltar a mulheres que ao empreender apresentaram rupturas nos modos de fazer vigentes seja uma forma de levantar discontinuidades nas maneiras tradicionais de empreender.

À parte da pesquisa bibliográfica, conduziram-se entrevistas em profundidade com dez empreendedoras do âmbito da moda sustentável local que se encaixavam nos seguintes critérios de seleção: mulheres; com idades entre vinte e quarenta e um anos, por corresponderem à geração *Millennial*; atuantes no mercado de moda de Porto Alegre; donas de empresas com algum tipo de preocupação ambiental ou social, em estágios novos (de três meses a três anos e meio) ou estabelecidos (mais de três anos e meio). A definição dos estágios dos empreendimentos foi estabelecida com base nos critérios de análise utilizados pela pesquisa GEM. As empreendedoras foram identificadas a partir de suas respostas para o questionário de seleção (apêndice A).

Escolheu-se este tipo de abordagem para as entrevistas por oferecer um panorama completo do que os participantes podem sentir sobre determinado assunto de maneira aberta na forma de conversa. (MURATOVSKI, 2016). As entrevistas duraram entre uma hora e uma hora e trinta minutos. Sete entrevistas foram realizadas pessoalmente, nos locais de trabalho das empreendedoras (ateliês ou lojas), e três delas foram conduzidas por videoconferência, possibilitada pela plataforma *Skype*.

Desenvolveu-se o roteiro (apêndice B) que conduziu as entrevistas segundo conceitos de Hisrich, Peters e Shepherd (2014) e Dornelas (2016) acerca do processo empreendedor. Os autores propõem que este seja dividido em quatro momentos: etapa 01, identificação e avaliação de uma oportunidade; etapa 02, estabelecimento de estratégias e desenho do plano de negócios do empreendimento; etapa 03, determinação e captação dos recursos necessários para o desenvolvimento do plano estabelecido; e etapa 04, gerenciamento do empreendimento.

A partir dessa base teórica, dividiu-se o roteiro de entrevista em três blocos de perguntas, chamados de 01 – Pré-projeto, 02 – Incubadora e 03 – Ação. O bloco 01 – Pré-projeto corresponde à etapa 01 do processo empreendedor. Além disso, nesse momento buscou-se compreender questões relacionadas ao apoio e suporte inicial, igualmente propostas por Hisrich, Peters e Shepherd (2014), bem como questões apresentadas por Lin *et al.* (2018) e Ratten (2016), ligadas à aprovação familiar e conciliação com as tarefas

domésticas e rotinas. Dessa forma, o bloco 01 foi composto por questionamentos a respeito das motivações para empreender, dos modos de vida das mulheres antes de decidirem ter seu negócio, da relação entre o desejo de empreender e a família, e das habilidades, oportunidades e metas de vida delas.

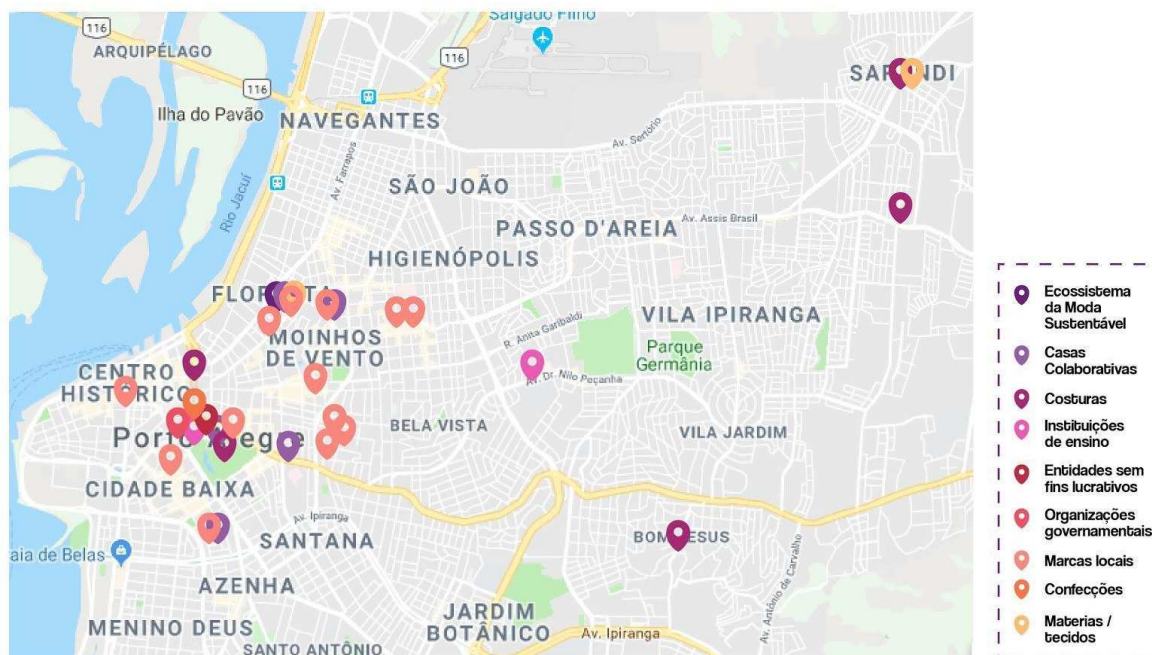
Já o bloco 02 – Incubadora corresponde às etapas 02 e 03 do processo empreendedor. Nesse bloco, buscou-se levantar informações a respeito do processo empreendedor das entrevistadas como forma de entender suas dificuldades, adversidades e modos de fazer.

Por fim, o bloco 03 – Ação baseia-se na etapa 04 do processo empreendedor, que diz respeito ao momento atual do empreendimento e seu gerenciamento. Procurou-se entender fatores sobre as formas de operar seus empreendimentos, bem como seus sentimentos em relação a eles e os aspectos de suas vidas modificados a partir do empreendimento.

Os dados coletados na pesquisa bibliográfica e nas entrevistas foram analisados conforme a técnica de níveis de pertinência semióticos propostos por Fontanille (2005). O autor apresenta uma proposição de modelo de percurso gerativo de significação que se dá a partir da hierarquização dos níveis de pertinência semióticos. A partir da operação da teoria, interpretação e análise de expressão, explicitam-se as relações que levam de um nível a outro, assim conduzindo-se o percurso gerativo de significação ao longo de seis níveis de pertinência: signos/figuratividade; textos enunciados/interpretação; objetos/corporeidade; cenas predicativas/práticas; estratégia/conjuntura; e formas de vida/ethos e comportamento. A ação resultante do percurso dá-se em uma análise de conteúdo que considera instâncias formais relacionadas ao nível correspondente e às instâncias materiais e sensíveis que levam ao nível seguinte (forma e experiência).

Os dados coletados através das entrevistas em profundidade também serão utilizados como insumos para responder ao terceiro objetivo específico da presente pesquisa: identificar o contexto e as relações do território empreendedor feminino da área da moda sustentável em Porto Alegre. Para este, estabelece-se como ponto de partida o Mapa Colaborativo da Moda Sustentável de Porto Alegre, desenvolvido pelo Ecossistema da Moda Sustentável. Neste mapa são apontadas instituições relacionadas à moda sustentável local, como costureiras, casas colaborativas, instituições de ensino, marcas de moda, organizações sem fins lucrativos e organizações governamentais. A partir deste panorama, busca-se o entendimento do funcionamento das relações no que diz respeito aos seus *inputs* e *outputs*.

Figura 6 - Mapa Colaborativo da Moda Sustentável de Porto Alegre



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Ecosistema da Moda Sustentável (2018).

Como forma de responder ao quarto objetivo específico de pesquisa que consiste em estabelecer uma abordagem projetual a partir do design estratégico que potencialize o processo de empreendedorismo feminino utilizaram-se os resultados de pesquisa levantados para atender os objetivos anteriormente apresentados como insumos para o desenvolvimento da proposta projetual.

Por fim, a proposta projetual desenvolvida passou por uma etapa de avaliação em três rodadas. A primeira rodada consistiu em uma avaliação da pesquisadora em questão para entendimento do grau de dificuldade de utilização da ferramenta. A segunda rodada se deu em uma avaliação com a especialista Ana Bender – além de empreendedora e mestre em design, ela desenvolve ferramentas a partir do design objetivando a facilitação de processos. Essa rodada ocorreu por meio de uma entrevista (apêndice M) na qual foi apresentada a presente pesquisa e o percurso do estudo até chegar-se à proposição projetual. Em seguida, apresentou-se a ferramenta, e a especialista fez sua análise e suas contribuições. Essa rodada de avaliação tinha como objetivo entender se o processo proposto fazia sentido. Finalizando, a terceira rodada de avaliações foi realizada com empreendedoras da moda sustentável que fazem parte do Ecosistema da Moda Sustentável e estão iniciando um novo negócio. Nessa rodada, tinha-se como objetivo testar se elas conseguiriam utilizar a ferramenta e identificar suas impressões a respeito.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise da presente pesquisa consiste nas empreendedoras femininas conectadas ao Ecosistema da Moda Sustentável que atuam em Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS). A partir do questionário para escolha, encontraram-se dez empreendedoras femininas, com negócios ativos há no mínimo três anos e que operam no âmbito da moda a partir da lógica da sustentabilidade. Elas se encontram dentro da faixa etária da geração *Millennial*. O quadro abaixo sintetiza o perfil de cada uma das entrevistadas:

Quadro 3 - Síntese do perfil das entrevistadas

Entrevistada 01 (E1)	A empreendedora possui um negócio têxtil que opera a partir de uma lógica coletiva e colaborativa há três anos. Tem experiências prévias na área da moda e na área acadêmica.
Entrevistada 02 (E2)	A empreendedora possui uma marca de roupas feminina há sete anos. Utiliza materiais sustentáveis e resíduos têxteis para a confecção dos produtos e trabalha numa lógica de <i>slow fashion</i> . Sua marca defende a corrente da moda consciente. A experiência prévia da empreendedora é na área da publicidade e marketing.
Entrevistada 03 (E3)	A empreendedora possui uma marca de roupas femininas há três anos. Trabalha em uma lógica de produção consciente – metade dos produtos são desenvolvidos manualmente. A experiência prévia da empreendedora é na área da administração, e ela já atuou como gestora de uma grande empresa de moda <i>fast fashion</i> .
Entrevistada 04 (E4)	A empreendedora possui uma marca de acessórios há seis anos. A marca vê os produtos como uma consequência para criar impacto social nas comunidades com que trabalha. Comunidades estas responsáveis pela produção da empresa, que utiliza como matéria-prima resíduos têxteis. A experiência prévia da empreendedora é na área do direito.
Entrevistada 05 (E5)	A empreendedora possui uma marca de sapatos sustentáveis há seis anos e uma consultoria de negócios voltada para mulheres. A marca desenvolve sapatos 100% sustentáveis, com solados reciclados e tecidos reaproveitados. Além disso, busca propagar seus valores a partir da comunicação. A experiência prévia da empreendedora é na área da comunicação e na moda ao atuar por anos em uma grande empresa de moda <i>fast fashion</i> .
Entrevistada 06 (E6)	A empreendedora possui uma marca de roupas femininas há cinco anos. Trabalha o desenvolvimento e a produção de seus produtos a partir de uma lógica <i>slow fashion</i> , moda consciente e sustentabilidade. Defende os conceitos de simplicidade, atemporalidade, localidade e ética. A empreendedora tem experiência prévia na área da moda e atuou por muitos anos como designer em uma grande empresa de <i>fast fashion</i> .
Entrevistada 07 (E7)	A empreendedora possui uma marca de roupas infantis há três anos. Trabalha a partir de uma lógica de produção consciente, prezando por fornecedores locais e próximos, com mão de obra e preços justos e pequena escala, além de materiais sustentáveis. Tem experiência prévia na área de moda e atuou por muitos anos como designer em uma grande empresa de <i>fast fashion</i> .

Entrevistada 08 (E8)	A empreendedora possui uma marca própria de moda feminina que opera a partir de uma lógica de <i>slow fashion</i> e de moda consciente há seis anos. Ademais, possui uma loja que é um coletivo de moda há oito anos, na qual realiza uma curadoria de marcas sustentáveis e conscientes para fazerem parte. A empreendedora tem experiência prévia na área do design e da gastronomia.
Entrevistada 09 (E9)	A empreendedora possui uma marca feminina de roupas íntimas sustentáveis há três anos. Além da consciência e sustentabilidade da produção e logística, o negócio busca através do seu discurso desmistificar a menstruação e empoderar mulheres. A empreendedora tem experiência prévia na área de engenharia química.
Entrevistada 10 (E10)	A empreendedora possui uma marca de acessórios de couro há quatro anos. A marca trabalha com o reaproveitamento dos resíduos da indústria calçadista e produção artesanal. A empreendedora tem experiência prévia na área da moda.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para que se entenda a lógica pela qual essas empreendedoras operam, faz-se necessário o entendimento do Ecossistema de Moda Sustentável de Porto Alegre. Ele é formado por um conjunto de pesquisadores, empreendedores, coletivos e marcas que têm como objetivo colaborar com a produção e o consumo de moda sustentável no RS. Através desse objetivo, o Ecossistema da Moda Sustentável fomenta o desenvolvimento local, no tocante à produção e ao consumo consciente, além de estimular processos de aprendizagem social em organizações governamentais, instituições de ensino, empresas, casas colaborativas, cooperativas e com profissionais liberais. Todos atuam em rede, sendo capazes de gerar transformação e inovação social em diversos níveis.

Para que se entenda a lógica de funcionamento do Ecossistema da Moda Sustentável, deve-se compreender o conceito de ecossistema. A presente pesquisa adota a visão de Ouden (2012), que considera ecossistemas como estruturas resilientes, capazes de adaptar-se a mudanças em um determinado ambiente, cujos membros são interdependentes e sofrem constantemente um processo de coevolução. Nessa perspectiva, o Ecossistema da Moda Sustentável desenvolve-se por meio de um processo cocriativo de design aberto e capaz de estimular relações entre diferentes atores que não possuem vínculos formais com a instituição.

O Ecossistema da Moda Sustentável configura-se como um experimento ativo, inserido no espaço físico Vila Flores, em Porto Alegre/RS. Neste local são compartilhados, por meio de trocas físicas e virtuais, produtos e serviços como cursos de modelagem e costura para qualificar a mão de obra de mulheres de baixa renda. Desenvolvem-se projetos junto à comunidade no entorno, estando aberto a marcas de moda sustentável

local, bem como apoia-se a criação de novas marcas. Essas trocas estimulam novas formas de intercâmbio e níveis de ganhos diversos para todos. Ouden (2012) direciona quatro proposições de valores, alcançadas por meio de níveis: a primeira são os usuários – a compra de produtos condiciona sentido ao investimento feito por eles; a segunda, as organizações, que cobrem os custos investidos, de forma eficiente, e ampliam a sua relação com os usuários; a terceira, ecossistêmica, a sustentabilidade econômica para continuidade nas trocas oferecidas pelos membros; e, a quarta, a sociedade, onde o bem-estar das pessoas é impactado, a fim de gerar crescimento e contribuir para um meio ambiente viável e sustentável para gerações e relações, também futuras.

Nesse sentido, o Ecossistema da Moda Sustentável opera em uma lógica de economia colaborativa e viável, sustentando-se através de processos de difusão de cultura de sustentabilidade. O modelo de operação do Ecossistema coloca-se muito próximo ao modelo econômico colaborativo buscado pelo design sistêmico.

No que tange à parte prática e operacional, o Ecossistema da Moda Sustentável conta com uma reunião mensal na qual todos os atores são convidados via plataformas de comunicação como WhatsApp, Instagram e Slack. Nesta reunião, são apresentados os status das ações em curso e discutidas novas possibilidades de ações que potencializem os valores ecossistêmicos. Para cada possível ação, formatam-se frentes de trabalho compostas por pequenos grupos de atores que se responsabilizam pelo mencionado segmento. É frequente a chegada de novos atores em cada reunião, interessados em conhecer o propósito e entender como se engajar.

A articulação do Ecossistema da Moda Sustentável tem como fim maior gerar empoderamento feminino e renda, valorizar a comunidade no entorno, promover negócios locais e estimular a conscientização para uma cultura de sustentabilidade. De tal forma, essa instituição mostrou-se frutífera para a presente pesquisa. Enquanto a escolha das empreendedoras que são conectadas ao Ecossistema como unidade de análise traz avanços no conhecimento para este estudo, o trabalho da pesquisadora junto às mulheres empreendedoras integrantes do Ecossistema corrobora para a geração de empoderamento feminino e valorização dos negócios de moda sustentável locais.

4 RESULTADOS

A partir dos dados bibliográficos levantados a respeito de Coco Chanel e Stella McCartney e dos dados provenientes das transcrições das dez entrevistas conduzidas com

empreendedoras do âmbito da moda sustentável de Porto Alegre, realizaram-se análises semióticas com base no percurso gerativo de significação proposto por Fontanille (2005), em sua obra “Significação e Visualidade”.

O autor desenvolve uma proposição de modelo de percurso gerativo de significação que se dá por meio da hierarquização dos níveis de pertinência semióticos. A partir da operação da teoria, interpretação e análise de expressão, explicitam-se as relações que levam de um nível para outro, assim conduzindo-se o percurso gerativo de significação ao longo de seis níveis de pertinência: signos/figuratividade; textos enunciados/interpretação; objetos/corporeidade; cenas predicativas/práticas; estratégia/conjuntura; e formas de vida/ethos e comportamento. A ação resultante do percurso configura-se em uma análise semiótica que considera as instâncias formais relacionadas ao nível correspondente e as instâncias materiais e sensíveis que levam ao nível seguinte (forma e experiência).

O primeiro movimento de operação teórica vai do nível do signo ao nível do texto enunciado. Nesse momento, toma-se conhecimento da dimensão plástica do signo, sendo assim a significação da existência de algo para além do reconhecimento das instâncias materiais. Ao se reconhecer os papéis designados à mulher dentro da sociedade e aquilo que é esperado dela, o signo mulher do sexo feminino passa a ser o texto enunciado entendido como “o feminino”. “O feminino” é compreendido nesta análise semiótica como a construção dos ideais da masculinidade que pesam sobre as mulheres, como maternidade, sensualidade, gênero e papéis desempenhados, relacionados ao *modus operandi* esperado da mulher em uma sociedade com raízes patriarcais. Tais raízes podem ser definidas como um conjunto de características do contexto sociocultural que acabaram por atribuir às mulheres papéis sociais inferiores aos masculinos, resultando em pouca participação feminina no mercado de trabalho e na necessidade da mulher desempenhar muitas atividades relacionadas ao lar e à família. (RATTEN, 2016; MCADAM, 2013; LIN *et al.*, 2018).

O nível do texto enunciado é aqui entendido como um conjunto de figuras semióticas organizadas homogeneamente e dispostas sobre um mesmo suporte, neste caso o discurso oral (unidimensional) responsável pela atribuição e pelo entendimento dos papéis femininos na sociedade. Ao interpretar-se um texto enunciado em formas materiais que funcionam como base ou suporte para os textos verbais, avança-se para o próximo nível de pertinência, o do objeto. Entende-se como objeto, para a presente análise semiótica, uma espécie de superfície de inscrição, dotada de morfologia, funcionalidade e forma

exterior identificável, cujo conjunto é destinado a uma prática mais ou menos especializada. (FONTANILLE, 2005).

No texto enunciado, “o feminino”, tem-se a interpretação dos papéis esperados da mulher na sociedade, materializados na forma de um conjunto de atividades da esfera privada que as mulheres desempenhavam para se sentir bem, ligadas aos seus talentos sensíveis. O objeto “atividades do talento sensível” pode ser entendido aqui como atividades que a mulher desempenha na rotina da casa ou trabalhos manuais que realiza como forma de lazer e que geram satisfação.

De acordo com Fontanille (2005), a experiência dos objetos é, portanto, aquela das formas materiais, destinados a um duplo uso (suporte de marcas e manipulações práticas) e à experiência desses corpos-objetos convertidos em forma de expressão. No caso das “atividades do talento sensível” enquanto objeto, a conversão em modo de expressão se dá na forma sintática global que possibilita o desempenho de um papel actancial na situação, em nível de pertinência superior, o das práticas significantes.

Ao entrar nas dimensões práticas, toda a situação de comunicação ou todo o discurso do corpo passam a ser levados em consideração, deslocando-se do nível de pertinência do objeto para o nível das cenas predicativas. Nesse nível, contemplam-se os elementos necessários à produção e interpretação de significado de uma interação comunicativa. Nesse nível passa a ser considerado o entorno, o contexto dos objetos. Assim, com a externalização dos talentos sensíveis das mulheres, a presente análise desloca-se para as cenas predicativas aqui chamadas de “fase embrionária”. Nesse nível as atividades do talento sensível passam a ser remuneradas e testadas enquanto pequenos negócios, configurando-se assim um início do processo empreendedor.

No instante em que passa-se a enxergar o trabalho informal realizado na fase embrionária como negócio e se estabelecem estratégias, organizações e processos acerca daquilo que se está sendo produzido, isso desloca a análise do nível de pertinência das cenas predicativas “fase embrionária” para o nível de pertinência estratégico aqui estabelecido como “gestando o negócio”. Este nível pressupõe que as cenas predicativas podem ser mais ou menos previsíveis ou mesmo programáveis, e que cada cena deve ajustar-se no espaço e no tempo a outras cenas e práticas, concomitantes ou não concomitantes.

A regularidade e repetição das estratégias acabam convertendo-se em formas de vida ou comportamento. Essa repetição regular converte-se em um estilo estratégico que manifesta constantes de identidade e algumas vivências. Dessa forma desloca-se do nível

da estratégia para o último nível, das formas de vida, aqui nomeado como “empoderamento feminino”. O quadro a seguir representa uma síntese do percurso gerativo de significação que foi utilizado para as análises dos resultados a seguir.

Quadro 4 - Síntese da análise do processo gerativo de significação

Tipo de Experiência	Instâncias Formais	Instâncias Materiais
Figuratividade	Signo (mulher do sexo feminino)	Propriedades sensíveis e materiais que envolvem o conceito de mulher
Interpretação	Texto Enunciado (o feminino)	Propriedades sensíveis e materiais que envolvem os papéis atribuídos ao feminino
Corporeidade	Objeto (atividades do talento sensível)	Propriedades sensíveis e materiais que resultam na realização de uma atividade que traz prazer e bem-estar
Prática	Cenas Predicativas (fase embrionária)	Propriedades sensíveis e materiais que envolvem geração de renda
Conjuntura	Estratégia (gestando o negócio)	Propriedades sensíveis e materiais que envolvem empreendedorismo por, com e para mulheres e valores sociais
Ethos e comportamento	Forma de vida (empoderamento feminino)	Propriedades sensíveis e materiais que envolvem autorrealização, autonomia, liberdade e afirmação

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Fontanille (2005).

A seguir, apresentam-se as análises e os resultados divididos nas seguintes categorias: 4.1 – Coco Chanel, 4.2 – Stella McCartney e 4.3 – Empreendedoras do âmbito da moda sustentável. Por fim, na seção 4.4, propõe-se uma discussão a respeito dos principais resultados encontrados nas análises.

4.1 COCO CHANEL

Para esta análise semiótica foram utilizados como objeto de estudo os seguintes livros a respeito da bibliografia de Coco Chanel: “Dormindo com o inimigo” (VAUGHAN, 2011) e “O evangelho de Coco Chanel” (KARBO, 2009).

O primeiro movimento de operação teórica vai do nível do signo (mulher) ao nível do texto enunciado (o feminino). Ao analisar-se dados bibliográficos a respeito de Coco Chanel, nota-se que esse papel feminino padrão dentro da sociedade estava claro para Chanel, porém, diferente da maioria das mulheres de sua época, ela os questionava. Questionamentos esses que podem ser entendidos a partir dos trechos a seguir:

Chanel disse certa vez: “As pessoas casam por segurança e prestígio. Não estou interessada em nada disso”. Ela não estava interessada em nada disso porque já tinha tudo isso. (KARBO, 2009, p. 889).

Chanel [...] era capaz de ousar tanto quanto ousou porque não tinha nada a perder. Querendo com isso dizer que ela não tinha família, marido, nome nem dinheiro. (KARBO, 2009, p. 807).

E ao ser indagada sobre por que não teve filhos:

Por causa do meu trabalho, suponho. Os dois homens que eu amei nunca entenderam isso. Eram ricos e não entendiam que uma mulher, mesmo rica, pudesse querer trabalhar. Eu jamais poderia renunciar à Maison Chanel. Era minha filha. Criei do nada. Uma vez eu disse ao duque de Westminster: “Para que casar? Estamos juntos e as pessoas aceitam isso”. Eu nunca quis pesar mais do que um passarinho para um homem. (VAUGHAN, 2011, p. 74).

Chanel interpretava seu papel enquanto mulher naquela sociedade de forma distinta às demais. Ela valorizava o seu trabalho e colocava-o à frente de qualquer outro papel feminino que a sociedade pudesse impor. Atribuía a si mesma o papel de genitora de seus negócios. A atribuição e o entendimento desse papel a ela própria forma um conjunto de figuras semióticas sobre o texto enunciado. Essas figuras semióticas organizam-se homogeneamente sobre o suporte do discurso oral de Chanel (unidimensional).

Ao interpretar-se um texto enunciado em formas materiais que funcionam como base ou suporte para os textos verbais, avança-se para o nível de pertinência do objeto, nomeado aqui “atividades do talento sensível”. No caso de Chanel, identifica-se esse objeto na materialização dos seus talentos sensíveis pessoais, anteriores à Maison Chanel, que eram desenhar roupas para si e confeccionar chapéus.

Porque Chanel tornou-se sinônimo de estilo e elegância, tendemos a nos esquecer que ela desenhava as roupas sobretudo para si mesma. Ela era miúda, tinha seios pequenos e quadris estreitos. (KARBO, 2009, p. 322).

Chanel conciliava seu trabalho que lhe dava sustento com essas atividades do talento sensível, que lhe traziam prazer. O fato de conciliar atividades demonstra uma articulação dos papéis desempenhados por Chanel (feminino e genitor), textos enunciados, que levam ao objeto “atividades do talento sensível”.

Ao entrar nas dimensões práticas, toda a situação de comunicação ou todo o discurso do corpo passam a ser levados em consideração, deslocando-se do nível de pertinência do objeto para o nível das cenas predicativas. Nesse nível, contemplam-se os elementos necessários à produção e interpretação de significado de uma interação comunicativa.

Se outrora tinha-se no nível de pertinência do objeto as “atividades do talento sensível”, agora passa a se considerar o entorno dessas atividades. O contexto em que Chanel vivia e sua ousadia propiciaram que ela começasse a comercializar suas criações. Assim, seus talentos sensíveis foram externalizados, tornando-se uma atividade remunerada e configurando um início de processo empreendedor. Situação esta que desloca o objeto “atividades do talento sensível” para a cena predicativa “fase embrionária”, conforme evidenciado no trecho a seguir:

Quando ela lançou a sua coleção naquele verão antes da guerra, suas habilidades de costureira eram quase inexistentes. Ela sabia fazer chapéus e sabia explicar para os outros (ou seja, as mulheres que ela contratava e que, estas sim, tinham habilidades de costura) o que ela queria. (KARBO, 2009, p. 792).

Nesse momento, Chanel novamente questionou padrões da época ao propor chapéus inovadores, confortáveis e leves, diferentes da moda do período. À medida que foi se tornando conhecida pelos seus chapéus inovadores, Chanel logo começou a expandir o mix de produtos. Estes, assim como os chapéus, rompiam com o padrão da moda feminina da época e sempre traziam em sua proposta algo inovador. Nessa altura, avança-se para o seguinte nível de pertinência semiótico, o nível da estratégia. Este avanço ocorre no instante em que Chanel compreende que suas propostas inovadoras estavam sendo aceitas e profissionaliza seus antigos talentos em um modelo de negócio. Ela evolui de uma primeira coleção para uma Maison de moda, com lançamentos semestrais, costureiras empregadas e pontos de venda.

Depois de ter visto que pôde quase sozinha (não nos esqueçamos das suas ajudantes – ela não poderia ter conseguido o que fez sem as suas formiguinhas) derrubar a instituição do chapéu-travessa de 10 quilos, substituindo-a pelos seus insolentes chapéus de gondoleiros da loja de departamentos, Chanel resolveu que podia fazer a mesma coisa com toda a moda feminina. (KARBO, 2009, p. 729).

Passa-se a enxergar o trabalho informal realizado na fase embrionária como negócio e se estabelecem estratégias, organizações e processos acerca daquilo que se está sendo produzido. Isso desloca a análise do nível de pertinência das cenas predicativas “fase embrionária” para o nível de pertinência estratégico aqui estabelecido como “gestando o negócio”. Neste, Chanel começa a estabelecer estratégias para o seu negócio a partir da repetição ou reprogramação das situações que ocorriam no nível anterior.

Pode-se ressaltar que no nível estratégico (gestando o negócio), Chanel demonstrava duas características principais: criatividade e rompimento com padrões femininos da época, também entendido como inovação.

O golpe de mestre de Chanel foi feminilizar a roupa masculina ao mesmo tempo em que incorporava elementos de vestuário totalmente alheios às ideias de elegância do início do século XX. (KARBO, 2009, p.1276).

[...] Chanel logo se tornou uma força motriz para a moda na Era do Jazz, decidida a revolucionar as roupas femininas. Ela queria que as damas deixassem de ser objetos empoados e glamourosos e adotassem uma silhueta leve e ágil, usando seus pretinhos básicos e vestidos tubulares flexíveis como boias. Iria fazer uma fortuna como ponto de referência para a ambição e emancipação das mulheres: livres para ganhar a vida, para amar, para viver como quisessem. Não sob o tacão dos homens – “livres de preconceitos e sem desdenhar de aventuras homossexuais”. (VAUGHAN, 2011, p. 40).

Diferente dos outros estilistas da época, ao propor seu tipo de produto, Chanel demonstrava uma preocupação com as mulheres que usariam suas roupas que ia muito além dos padrões estéticos. Para dar suporte às suas inovações provenientes da sua visão de mundo, Chanel apresentava na sua personalidade algumas características que podem ser exemplificadas nos trechos a seguir:

Mas Chanel tinha uma fé inabalável na sua intuição e a certeza de ter um gosto impecável. Seu gosto era mesmo impecável (quase sempre), porque ela acreditava nisso. Seu gosto era pura ousadia. (KARBO, 2009, p. 792).

Chanel tinha outra vantagem incontestável: era mulher, criando para mulheres, e não receava ser a sua própria modelo. [...] Chanel usava as roupas que criava para a vida que ela vivia. Ela disse: “Eu não faço moda, eu sou a moda”. (KARBO, 2009, p. 226-227).

A partir desses trechos, ressalta-se que Chanel tinha um grande autoconhecimento. Ela sabia o que queria, o que lhe caía bem, o que lhe fazia bem, e sua autoconfiança e intuição ajudaram-na a externalizar essas características e propor soluções inovadoras.

Essas características, o estar à frente da atividade que lhe realizava e trazia frutos, fez com que Chanel assumisse o papel social que lhe cabia, de acordo com a sua visão de mundo, interpretando-o e julgando-o mais benéfico e coerente para si. O empreendimento trouxe para Chanel o empoderamento.

Avança-se agora para o último nível de pertinência semiótico, o das formas de vida, aqui nomeado como “empoderamento feminino”, que corresponde à repetição das estratégias até serem convertidas a uma forma de vida ou a um comportamento.

O empreender para Chanel trouxe o empoderamento não apenas para ela, mas sim para todas as suas clientes. A partir dos seus valores, implícitos à sua marca, muito antes do modo de vestir, Chanel auxiliou mulheres nos seus estilos de vida e comportamento na sociedade.

Chanel [...] gostava de afirmar ser a única responsável pela criação não somente do guarda-roupa da mulher moderna, mas da própria mulher moderna, a que andava pela rua vestindo saia curta e ondulante, fumando, tendo amantes, ouvindo jazz e se bronzeando. (KARBO, 2009, p.140)

Estilo é saber quem você é, e o que você quer dizer, e não ligar a mínima. (KARBO, 2009, p. 376).

A análise semiótica de Coco Chanel a partir do percurso gerativo de significação de Fontanille (2005) permitiu o entendimento de como características de sua personalidade e da personalidade feminina influenciaram no seu processo empreendedor.

Pode-se observar que Chanel questionava os papéis impostos para as mulheres na sua época, demonstrando coragem e ousadia para romper com os padrões e se tornar quem ela gostaria de ser, vivendo guiada por seus valores pessoais. Nesse sentido também pode-se ressaltar que Chanel tinha um grande entendimento de seu modo de agir, sobre o que lhe fazia bem e trazia prazer, e suas necessidades. Ressalta-se aqui o uso da intuição para tomada de decisões.

O autoentendimento e a ousadia levaram Chanel a criar na moda uma linguagem baseada na sua vida, no seu universo. Ela sabia identificar suas necessidades e entender o que estava faltando ao seu redor. Ao analisar essas características em relação aos conceitos que definem o empreendedorismo, Chanel aproxima-se do mesmo no que diz respeito a ver o mundo com outros olhos para propor inovações (BAGGIO; BAGGIO, 2004),

porém distancia-se no que concerne ao processo empreendedor baseado na lógica de oportunidades e ameaças (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014). Chanel não pensava nessa lógica, ela tinha a ousadia de propor inovações baseadas nos seus ideais e na sua intuição.

Ao olhar-se para o processo empreendedor de Chanel para criar a Maison, consegue-se estabelecer uma relação com o processo materno. Como a própria descreveu: “[...] Eu jamais poderia renunciar à Maison Chanel. Era minha filha. Criei do nada”. (VAUGHAN, 2011, p. 74). A ideia do gerar, ter todos os cuidados biológicos para a manutenção da vida e proteger rege seu processo empreendedor. Portanto, propõe-se o termo “genitora do negócio”, que contempla o seu modo de empreender.

De maneira geral, pode-se entender que Chanel tinha uma visão clara dos seus valores e colocava-os na sua Maison. A Maison era o reflexo dos valores que ela gostaria de levar para a sociedade. Dessa forma, ela conseguia transformar a realidade por meio do seu negócio. Empreender, para Coco Chanel, era o resultado da mudança que ela queria levar para o mundo: a liberdade, o conforto, o bem-estar e, acima de tudo, o empoderamento feminino.

4.2 STELLA MCCARTNEY

Para a presente análise semiótica foram utilizados como objeto de estudo a respeito da biografia de Stella McCartney o livro “Stella McCartney (Famous Fashion Designers)” (ALDRIGDE, 2011) e entrevistas da estilista para os veículos de comunicação The Guardian (HEAWOOD, 2019), Numéro Magazine (UTZ, 2018) e Net-a-Porter (SELLS, 2019). Escolhe-se no presente trabalho a análise semiótica que é apresentada por Fontanille (2005) em sua obra “Significação e Visualidade”.

Define-se como signo, unidade mínima de análise, a mulher do sexo feminino. O primeiro movimento de operação teórica leva do nível do signo ao nível do texto enunciado. Nesse momento, toma-se conhecimento da dimensão plástica do signo, sendo assim a significação da existência de algo para além do reconhecimento das instâncias materiais. Ao se reconhecer os papéis designados à mulher dentro da sociedade e aquilo que é esperado dela, o signo mulher do sexo feminino passa a ser o texto enunciado entendido como “o feminino”. “O feminino” é compreendido nesta análise como o responsável pela reprodução social, que segundo Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019) está ligada ao cuidado à família não apenas relacionado à criação e manutenção da vida no sentido

biológico, mas refere-se também a formar pessoas a partir de atitudes, valores, habilidades e competências.

Ao analisarem-se os dados a respeito da bibliografia de McCartney, pode-se perceber que o papel da mulher como reprodutora social na vida dela começa com a figura materna Linda McCartney. Conforme pode ser observado na frase abaixo, Stella tinha na mãe não apenas o sentimento de afeto e segurança, mas uma clara referência de valores que a moldaram como pessoa.

Eu definitivamente herdei certa consciência de meu pai e minha mãe, que me ensinaram a tratar meus semelhantes com respeito. E por respeito, quero dizer não comê-los ou usar a pele. (UTZ, 2018, tradução nossa).

“Minha mãe foi minha grande inspiração”, diz ela. “Acho que ela tinha o senso de estilo mais legal de todos os tempos, mas para mim foi legal porque era ela. Foi um verdadeiro reflexo dela realmente não dando a mínima para o que as pessoas pensavam e, sendo esposa de um Beatle, acho isso impressionante. Não é que ela seja abertamente confiante, é que ela realmente se conhecia e não tinha medo de ser ela mesma. Então, admiro as mulheres que têm um nível real de honestidade através do que vestem”. (SELLS, 2019, tradução nossa).

Era essa educação do amor pela natureza, pela terra e pelos animais que viria a influenciar Stella com tanta força mais tarde na vida. A infância no campo provou ser uma influência no seu trabalho. Hoje ele pode ser visto nas coisas que ela tira do campo em busca de inspiração: cristais, flores e a própria natureza. (ALDRIDGE, 2011, tradução nossa).

Com o passar dos anos, Stella assume o papel de reprodutora social na sua família:

“Quando me levanto de manhã, número um, sou mãe e esposa, e número dois, desenho roupas”. (ALDRIDGE, 2011, tradução nossa).

“Sou muito apaixonada pela minha arte. E quando você está nela, você está nela. Mas se alguém disser: ‘Ei, você pode ficar aqui [escritório] até as 2 da manhã, ou andar a cavalo com seus filhos’, eu pegaria a opção dois. Qualquer dia da semana. Comendo um saco de batatas fritas.” Ela achou sua própria escolha “revigorante” e a fez “para proteger meu nome, minha história – é sobre herança, família e continuação”. (HEAWOOD, 2019, tradução nossa).

“É fascinante porque eu cresci em uma fazenda orgânica e agora o que faço para viver realmente é cultivar”. (SELLS, 2019, tradução nossa).

Pode-se perceber que Stella é movida por valores, muitos deles herdados de sua família, também identificados como a reprodução social da família McCartney. Alguns dos valores de Stella são o respeito à vida e cuidado com os animais, a valorização da família e o autoconhecimento.

No instante em que Stella passa a praticar esses valores, avança-se para o nível de pertinência semiótico do objeto. Entende-se como objeto, para a presente análise semiótica, uma espécie de superfície de inscrição, dotada de morfologia, funcionalidade e forma exterior identificável, cujo conjunto é destinado a uma prática mais ou menos especializada. (FONTANILLE, 2005).

No texto enunciado, “o feminino”, tem-se a interpretação dos papéis esperados da mulher enquanto reprodutora social, materializado na forma de um conjunto de valores sociais que, ao serem interpretados, são aplicados na prática de atividades ligadas aos talentos sensíveis de Stella. O objeto “atividades do talento sensível” pode ser entendido aqui como atividades que a estilista desempenha como forma de lazer e que geram satisfação. Para Stella, estas atividades estavam ligadas à moda. A estilista começou produzindo peças baseadas em seu gosto pessoal, criando peças para ela e para as amigas.

“Você está entrando em uma área perigosa quando você tenta fazer coisas (roupas) para as pessoas porque acha que é isso que elas querem. Você faz isso porque gosta muito. Estou criando coisas para mim e meus amigos”. (ALDRIDGE, 2011, tradução nossa).

“No minuto em que você para e pensa: ‘Isso combina com uma mulher de 50 anos?’. Você perde seu instinto de design. Penso no que quero usar e no que meus amigos querem usar”. (ALDRIDGE, 2011, tradução nossa).

Percebe-se que ao propor peças pautadas no seu gosto pessoal, na sua intuição, no seu instinto e no seu entorno (amigas), Stella rompe com a lógica da indústria da moda de criar coleções se baseando em tendências. Além disso, ressalta-se que o gosto pessoal da estilista está atrelado aos seus valores sociais. Dessa forma, pode-se dizer que Stella cria a partir de seus valores e de seu entendimento do mundo.

“É fascinante porque eu cresci em uma fazenda orgânica e agora o que faço para viver realmente é cultivar”, diz ela. “E acho que isso é algo que as pessoas realmente não percebem – que, no design de moda, estamos apenas cultivando a terra, mas, em vez de criar uma empada vegetariana, estamos fazendo uma jaqueta. Essa conexão é algo que eu acho realmente inspirador e desafiador”. (SELLS, 2019, tradução nossa).

Se outrora tinha-se no nível de pertinência do objeto as “atividades do talento sensível”, agora se passa a considerar o entorno dessas atividades. O contexto social em que Stella vivia e circulava propiciou a externalização, comunicação e comercialização das atividades do talento sensível. Assim, ao iniciar o comércio de suas atividades do talento

sensível, desloca-se do nível de pertinência do objeto para o nível de cenas predicativas da “fase embrionária” – referente ao estágio inicial do negócio da estilista.

Stella entrou no mercado da moda como diretora criativa da marca Chloé. Embora fosse funcionária da empresa, introduziu seus próprios valores na marca. De certa maneira, ela começou a testar possibilidades e estratégias baseadas em seus valores e suas convicções, que mais tarde seriam aplicadas na sua própria empresa.

McCartney assumiu um risco. Ela escolheu seguir seu próprio instinto e fazer desenhos que a atraíssem, reinventando Chloé como uma linha que era um pouco descolada e um pouco sexy. (ALDRIDGE, 2011, tradução nossa).

Você viu minha jornada na indústria da moda e sabe que não fui exatamente adotada por não usar couro quando comecei. Definitivamente, eu era uma entrada estranha no setor, e me disseram à esquerda, à direita e ao centro que nunca teria um negócio por causa de minhas crenças. (UTZ, 2018, tradução nossa).

Stella iniciou sua carreira propondo coleções inovadoras para o mercado de moda da época, tanto no que diz respeito à estética, quanto na escolha dos materiais utilizados, que fugiam do convencional. Rompeu com os modos de fazer vigentes na Chloé, sem medo de arriscar, e teve sucesso e reconhecimento por isso. Alguns anos mais tarde, com suas coleções bem-sucedidas e seu nome reconhecido no mercado por suas preocupações socioambientais, Stella decidiu concentrar-se somente na sua empresa, marca que leva o seu nome.

Passou a adotar seus valores como estratégia de negócio. Nesse momento, a presente análise semiótica avança do nível das cenas predicativas (“fase embrionária”) para o nível estratégico, aqui denominado “gestando o negócio”.

As estratégias do negócio de Stella estão ligadas à preocupação com a vida e à sustentabilidade do meio ambiente. Estas estratégias influenciam desde a escolha dos materiais para a criação das roupas até a seleção dos locais dos seus pontos de venda e sua arquitetura. Stella opta por não utilizar peles e couro, bem como materiais cuja produção química seja muito prejudicial ao meio ambiente e às pessoas envolvidas no processo de fabricação, como o PVC.

“Não. Não é como se eu dissesse: ‘Ah, não vou usar PVC porque o desafio me tornará mais criativo’. É como: ‘Bem, isso é péssimo, e eu também tenho apenas três lantejoulas que posso usar em duas cores, em oposição às 5.000 que todos os outros usarão’. Se todos os outros fossem sustentáveis, poderíamos ter condições equitativas, por isso parece injusto – mas é a minha escolha e acredito muito nas minhas razões para trabalhar nisso. Você sabe o quê? Não é como se eu estivesse aqui por uma vida fácil”. (HEAWOOD, 2019, tradução nossa).

Eu tive que aprender, passo a passo, a encontrar materiais que eu possa usar, alguns que imitam a aparência do couro, outros que não... E então você deve considerar os problemas ambientais que podem surgir em alguns dos os tecidos substitutos que você está usando. Você se pergunta: “De que é feita uma lantejola?” PVC. “E o que o PVC faz?” Bem, é cancerígeno e terrível para o meio ambiente. O que estou tentando dizer é que leva muito mais tempo, mais consideração, mais recursos, mais dinheiro, mais tudo, se você quiser ter uma abordagem consciente, responsável de ser uma pessoa de negócios na indústria da moda. Se muitas pessoas ainda não adotaram essa maneira de trabalhar, é porque é mais difícil. (UTZ, 2018, tradução nossa).

“Eu olhei para milhões de outros lugares” (para abrir sua primeira loja própria), “os de costume. Eles simplesmente não estavam certos. Espera-se que meu tipo de loja seja um pouco diferente, um pouco mais fresco e um pouco fora do comum”. (ALDRIDGE, 2011, tradução nossa).

Para mim, na moda, pensei que seria hipócrita usar couro e pelo se não o comesse. Se eu não acredito em matar animais, por que diabos faria isso por uma questão de moda, o que tornaria ainda mais ridículo? (UTZ, 2018, tradução nossa).

Percebe-se que Stella entende que inova na forma de fazer no seu negócio e que esta forma difere dos modos de operar tradicionais da indústria da moda. Diante das adversidades ocasionadas por essa opção estratégica, a estilista investe em pesquisas e busca maneiras de fazer alternativas para que seus valores não sejam violados.

“Alguém me disse recentemente: ‘O que eu amo em Stella McCartney é que eu entro e sei que você fez metade do trabalho para mim, então não preciso fazer todas essas perguntas, como onde foi feita, como foi feito, foi originado corretamente’, e foi algo que não havia me ocorrido, mas, você sabe, as mulheres entram em minhas lojas ou em meu ambiente e sabem que eu já marquei muitos dos critérios que eles podem procurar e ter que se esforçar muito mais para encontrar em outros lugares”. (SELLS, 2019, tradução nossa).

A marca Stella McCartney passou a ser reconhecida pela preocupação com a vida e a sustentabilidade. Logo, identifica-se um avanço para além das estratégias de negócio, passando a ser uma forma de vida. Assim, parte-se para o último nível de pertinência semiótico, o das formas de vida, aqui chamado de “empoderamento feminino”.

A partir dos seus valores e da forma como conduz sua marca, Stella assume um papel social de ativista dos direitos dos animais no mercado da moda, questionando os modos de operar dessa indústria e mostrando que existem outras formas possíveis de produzir.

Temos que nos desafiar e começar a ter conversas na indústria da moda que sejam honestas, reais e verdadeiras. [...] A moda deveria ser sobre mudança; então, por que todos estamos usando os mesmos sete materiais? (UTZ, 2018, tradução nossa).

Seus compromissos morais inabaláveis colocaram-na em uma posição interessante como ativista no ramo da moda, que ela descreve como a segunda indústria mais prejudicial ao planeta. “É minha intenção ficar lado a lado com as casas convencionais e mostrar que você pode realmente ser respeitoso em sua cadeia de suprimentos e fabricação”. (HEAWOOD, 2019, tradução nossa).

A análise semiótica dos dados bibliográficos a respeito de Stella McCartney, considerando o percurso gerativo de significação de Fontanille (2005), permitiu o entendimento de como os valores sociais e culturais da estilista influenciaram no seu processo empreendedor.

Stella tem muito claros para si seus valores sociais e culturais moldados e herdados da sua família e da forma como foi criada na infância. Estes valores ajudam a definir as estratégias e os modos de operar da estilista e de sua empresa, sendo responsáveis pelo rompimento de Stella McCartney com a atuação da indústria da moda tradicional. Além disso, esses valores e as convicções da estilista a motivam a não desistir e buscar alternativas diante das adversidades e dificuldades impostas pelo mercado da moda.

Por fim, tais valores e convicções, ao influenciarem no *modus operandi* da estilista, fazem com que ela assuma um papel social ativista que, afora os ganhos para a sociedade como um todo, acarreta empoderamento para si mesma.

4.3 EMPREENDEDORAS DO ÂMBITO DA MODA SUSTENTÁVEL

Esta análise semiótica tem como ponto de partida e unidade mínima de investigação o signo a “mulher do sexo feminino”. Enquanto signo, consideram-se as questões biológicas da mulher do sexo feminino.

O primeiro movimento de operação teórica leva do nível do signo ao nível do texto enunciado. Nesse momento, toma-se conhecimento da dimensão plástica do signo, sendo assim a significação da existência de algo para além do reconhecimento das instâncias materiais. Ao se reconhecer os papéis designados à mulher dentro da sociedade e aquilo que é esperado dela, o signo mulher do sexo feminino passa a ser o texto enunciado entendido como “o feminino”. A partir da interpretação dos dados coletados nas entrevistas, pode-se perceber que, para as entrevistadas, o papel feminino atual difere do que se entendia e esperava da mulher no contexto de Coco Chanel. Na época da estilista, este papel se relacionava a cuidar da casa e da família, a uma segurança trazida por meio do casamento e a uma posição inferior àquela do homem na hierarquia social. Através das entrevistas, entendeu-se que, para as empreendedoras, sua função enquanto mulher na

sociedade contemporânea está relacionado à maternidade, à manutenção do lar e a algum posto no mercado de trabalho que assegure certa estabilidade financeira, como uma garantia de segurança e sobrevivência.

Ainda, percebe-se que, no imaginário das entrevistadas, elas deveriam operar no mercado de trabalho guiadas por características atribuídas ao perfil de líder, como competitividade, agressividade e total orientação para resultados. Características estas que muitas vezes se distanciam dos traços de personalidade femininos – sensibilidade e colaboração, por exemplo.

“E ainda assim há todo esse tempo atrás o meu mindset era muito de não me permitir ser frágil, de ver fraqueza na fragilidade e achar que não poderia ser assim. Apesar de não ter homens quase onde trabalhava, o modelo de atuação das mulheres ali dentro do negócio é muito masculino, no sentido do estereótipo. Existe total essa valorização do perfil agressivo, competitivo, orientado por resultados e meio patrão. O líder, que se destaca sempre, que está sempre à frente, não é algo que eu acredite que esteja relacionado à essência do feminino, que é muito mais do coletivo, do colaborativo, que entende que não dá para estar sempre bem, que não dá para estar sempre à frente, enfim...”. (E5).

No trecho a seguir, mostra-se clara a busca por um equilíbrio entre os papéis esperados, a maternidade em relação ao trabalho:

“Isso é a realidade de qualquer mulher que vai empreender, mas isso em qualquer lugar. Em uma empresa tu tem a tua licença, mas teu filho está doente quem vai sair do teu trabalho é tu, não é o teu marido. Quem vai largar tudo no meio-dia é tu, não é ele. Independente do negócio”. (E7).

A partir das entrevistas, pode-se perceber que cabe à mulher se responsabilizar pelo equilíbrio entre a maternidade e o trabalho. Acredita-se que a ideia de um suposto instinto biológico feminino relacionado ao cuidado para a manutenção da vida e proteção possa influenciar mulheres a assumirem esse papel.

As entrevistadas demonstraram clareza sobre o papel feminino esperado atual, porém, pode-se perceber que elas questionam tal função e buscam meios para fazer diferente, romper com o que é esperado e operar a partir dos seus ideais.

“[...] eu preferiria continuar trabalhando para outras empresas. [...] Pensando em mulher ainda é uma coisa bem forte que não acontece com outras pessoas. [...] me mudo para o Brasil e não encontro minha posição como modelista de bolsas em nenhuma empresa aqui no Brasil. Então eu não tenho espaço para trabalhar com o que eu fazia, com uma remuneração parecida com o que eu tinha na Itália. [...] Depois eu engravidei, então fica tudo mais difícil. Se eu tivesse uma oportunidade para trabalhar em Novo Hamburgo, sair bem cedo aqui de Poa, um deslocamento de quarenta quilômetros por dia, como eu fazia na Itália, não era mais possível hoje. [...] Então foi, a minha primeira ideia não era empreender, se pudesse escolheria

trabalhar para outras pessoas. Mas não tive essa oportunidade aqui de conseguir fazer o trabalho que gostava, ganhando um salário que eu achasse junto e com uma certa flexibilidade de horários por ter uma filha pequena". (E10).

"Assim, foi um pouco desafiador no início porque eu nunca tive essa coisa assim de 'Ai, tenho capacidade de empreender'. Tive vontade já. Antes de entrar na faculdade, fiz moda porque eu tinha esse sonho, mas eu sempre me colocava assim, 'Não estou pronta, preciso aprender mais, não sou ainda uma empreendedora'. E aí foi aquele momento que pensei: 'Tá, ou eu vou fazer isso ou eu vou ficar em casa chorando sem saber o que fazer, então vou fazer!'" (E6).

O empreender, para algumas das entrevistadas, está mais relacionado à necessidade do que à vocação. E este movimento de entendimento da realidade, questionamento e ação para fazer diferente e empreender demonstra a ousadia e coragem das entrevistadas. Pode-se ressaltar que nessa etapa do processo empreendedor feminino existem sentimentos de entendimento, autoconhecimento e autopermissão, a partir dos quais as mulheres se permitiram colocar seus valores e suas ideais como objetivos, fazendo todo o possível para atingi-los. Nota-se que há medo do incerto, contudo, elas demonstram garra diante destas situações; o agir supera tal sensação.

Da mesma forma que Coco Chanel, é nesse instante que as mulheres assumem o papel de genitoras de seus futuros negócios, rompendo com o padrão empreendedor esperado, ligado aos traços da personalidade masculina, e começando a operar segundo seus valores. Esse papel forma um conjunto de figuras semióticas. O nível do texto enunciado é aqui entendido como um conjunto de figuras semióticas organizadas homogeneamente e dispostas sobre um mesmo suporte, neste caso, o discurso oral (unidimensional), responsável pela atribuição e pelo entendimento dos papéis femininos na sociedade.

Ao interpretar-se um texto enunciado em formas materiais que funcionam como base ou suporte para os textos verbais, avança-se para o nível de pertinência do objeto. Entende-se como objeto, para a presente análise semiótica, uma espécie de superfície de inscrição, dotada de morfologia, funcionalidade e forma exterior identificável, cujo conjunto é destinado a uma prática mais ou menos especializada (FONTANILLE, 2005).

No texto enunciado, "o feminino", tem-se a interpretação dos papéis esperados da mulher na sociedade, materializados na forma de um conjunto de atividades da esfera privada que as mulheres desempenham para se sentir bem, ligadas aos seus talentos sensíveis. O objeto "atividades do talento sensível" pode ser entendido aqui como atividades que a mulher desempenha na rotina da casa, trabalhos manuais ou outros ofícios que realiza como forma de lazer e que geram satisfação.

“Ela sempre foi muito ligada à moda e sempre meio que gostou de fazer as próprias roupas. Ela dizia que as roupas que eu quero não tem na loja”. (E2).

“Então eu tomei uma decisão bem difícil que foi me demitir, por livre e espontânea vontade, e daí fiquei três meses sabáticos sem fazer nada absolutamente e uma das coisas que eu percebi que eu gostava de fazer era brincar no Pinterest, que eu sempre brincava, mas percebi que tinha muita coisa relacionada ao tricô. E tricô minha mãe sabe tricotar, minha vó tricotava e, quando eu era criança, as melhores memórias que eu me lembro era minha família e minha mãe tricotando, minha tia, minha vó tricotando muito e eu brincando”. (E3).

As entrevistadas buscam nessas atividades do talento sensível uma forma de começar a colocar em prática as mudanças, a partir dos seus valores, que elas querem para a própria vida e para a sociedade. Acredita-se que o fato de iniciarem por atividades que lhes trazem bem-estar e que já são parte do seu dia a dia possa acarretar confiança para esta etapa inicial de proposição do novo.

As entrevistadas demonstram coragem e ousadia para escutar a si mesmas no que diz respeito aos seus valores, ao que lhes faz bem e às suas necessidades pessoais. Nota-se uma busca pelo sentido do que elas estão propondo:

“Assim, eu estava em um momento muito difícil, de questionar tudo, o que eu quero fazer, o que realmente é importante para mim. Se eu estou seguindo a onda do sistema ou sendo conduzida. Seguindo o fluxo sem realmente parar para pensar se aquilo faz sentido para mim. Momento meio para baixo mesmo. Aí decidi sair da bolsa [de pesquisa] e começar a pesquisar sobre negócios de impacto e ir atrás de outras coisas que me fariam bem”. (E9).

No nível de pertinência do objeto aqui denominado “atividades do talento sensível”, encontra-se a fase embrionária do processo empreendedor das entrevistadas. Em muitos casos elas mantinham outras formas de sustento em paralelo.

De acordo com Fontanille (2005), a experiência dos objetos é, portanto, aquela das formas materiais, destinados a um duplo uso (suporte de marcas e manipulações práticas), e a experiência desses corpos-objeto convertidos em forma de expressão. No caso das “atividades do talento sensível” enquanto objeto, a conversão em modo de expressão se dá na forma sintática global que possibilita o desempenho de um papel actancial na situação, em nível de pertinência superior, o das práticas significantes.

Ao entrar nas dimensões práticas, toda a situação de comunicação ou o discurso do corpo passa a ser levado em consideração, deslocando-se do nível de pertinência do objeto para o nível das cenas predicativas. Nesse nível, contemplam-se todos os elementos necessários à produção e interpretação de significado de uma interação comunicativa.

Se outrora tinha-se no nível de pertinência do objeto as “atividades do talento sensível”, agora passa a se considerar o entorno dessas atividades. O contexto social em que as entrevistadas estavam vivendo, convivendo e circulando propiciou a externalização, comunicação e comercialização das atividades do talento sensível. Assim, no momento em que elas passaram a trazer alguma remuneração para as entrevistadas, desloca-se do nível de pertinência do objeto para o nível de cenas predicativas – “fase embrionária”.

“Comecei a perceber que algumas das inquietações que eu tinha como designer e consumidora, de não encontrar as coisas que eu queria, até para comprar e me vestir, comecei a ver que outras pessoas estavam buscando as mesmas coisas e tendo as mesmas inquietações. Foi bem bacana, porque nessa época eu conheci o movimento Fashion Revolution. Sempre falo que foi um dos pontos que me fez olhar assim: ‘Nossa, há pessoas no mundo todo que estão questionando as marcas e estão começando a se perguntar de onde vêm as coisas, e é exatamente isso que eu quero fazer’. Então, se esse movimento está acontecendo, quer dizer que eu não estou louca e que eu posso começar uma coisa sabendo que em algum lugar ela vai chegar, sabe? E aí eu comecei a marca. Comecei, como eu te falei, observando essas outras marcas, e o que as pessoas estavam procurando e fazendo. Na verdade, não como uma pesquisa de mercado, assim, ‘Vou olhar o que o mercado está querendo, a tendência que está surgindo’, mas mais no sentido de identificar as coisas que eu sentia e ver o que estava no mundo real. Só para ter certeza que eu não estava pirando. Aí, depois disso, comecei a montar e pensar quais seriam os valores que eu queria colocar na minha marca”. (E6).

Nesse nível de pertinência semiótico, para o processo empreendedor das entrevistadas, o entorno, entendido como o contexto social e as pessoas que fazem parte dele, serviu como uma rede de apoio. Esta rede, pelo fato de compartilhar de valores e ideais semelhantes aos das entrevistadas, além de consumir os produtos, valida a proposta de valor da empresa, demonstrando sensibilidade de colaboração. No trecho a seguir exemplifica-se essa relação:

“[...] aí quando conheci ela [fornecedora de tricô, dona da fábrica], me explicou que era uma fábrica pequena, que ela não atendia grandes varejistas que nem C&A, Renner... Por opção dela. A gente sabe que é outro modelo de trabalho, mas que ela atendia pequenas marcas e que ela estava disposta a me atender, se eu quisesse, e que ela não tinha quantidade mínima, que é o mais difícil quando tu começa com uma marca. E daí nisso surgiu a Marca X”. (E3).

Outro ponto a ser ressaltado no nível de pertinência da fase embrionária consiste no fato de que nesta etapa do processo empreendedor das entrevistadas ainda não há um alto grau de envolvimento financeiro. Por outro lado, se inexistente envolvimento financeiro, há um alto grau de envolvimento humano. Nessa etapa, na maioria dos casos analisados, a empreendedora é a única responsável por todos os aspectos do negócio.

“Como a empresa começou no meu quarto, no meu computador, eu de pijama trabalhando, não tinha muita coisa de ‘Agora vou alugar um espaço e ter coisas’. Foi ‘Vou ver o fornecedor de tecido que eu quero trabalhar e quem vai fazer a minha mão de obra. Preciso de uma modelista’. A parte gráfica eu fiz, fiz o logo do jeito que eu queria fazer, né, e criei o site. Foi bem assim: mão na massa. Muito em função do pouco recurso que eu tinha, naquele momento, mas também da minha vontade de fazer as coisas do meu jeito. [...] fiz três modelos. Fiz vinte peças de cada um desses modelos. Então, comecei com sessenta camisetas, fiz o site e comecei a fazer feira. Aí fui pra feira com três blusinhas, mas foi bem legal, experiência bacana. Foi aí que começou. Com o tempo, comecei a colocar outros produtos, outras cores e tal”. (E6).

A instância da informalidade e de baixo investimento financeiro permite que as entrevistadas encarem essa fase como um período de concepção e teste do negócio; são os primeiros passos para pensar e modelar o empreendimento. Nota-se que nesse momento elas prototipavam produtos ou modelos de serviço e testavam para assim validar suas propostas. É importante ressaltar que nesta etapa, mesmo testando e validando no mercado, prevalece nas decisões das entrevistadas o questionamento se aquilo está alinhado com os seus valores, com o sentido que elas gostariam de dar para o negócio e com o seu jeito de fazer. Assim, de certa forma, contrariam a lógica empreendedora tradicional de pautar o negócio a partir da descoberta de uma oportunidade lucrativa. (LEITE; OLIVEIRA, 2007).

“Fizemos meio que um mapeamento de negócios sociais, do mercado e dessa comunidade que fomos para entender como poderíamos nos relacionar e atuar e empreender algum negócio, mas que fizesse sentido dentro desse local. A gente não queria chegar com alguma coisa pronta, para validar e entender se faria sentido ou não. [...] Daí durante esse tempo começamos a criar essa relação com o grupo de costura e foi daí que surgiu a Marca Y. Também fizemos uma análise se era algo que gostaríamos de nos envolver, se fazia sentido, mesmo não tendo conhecimento técnico, de que forma a gente poderia construir algo que fizesse sentido, que fosse contribuir para todo mundo e que pudesse tornar uma ideia de negócio”. (E4).

Quando o processo de teste e prototipagem ocorrido no nível da fase embrionária avança, os valores e as ideais das entrevistadas que serviram como base para tomadas de decisões começam a desenhar as estratégias do modo de operar do negócio. Ao se estabelecerem essas estratégias, essas organizações e esse processo, a fase embrionária passa a ser vista como um negócio; desloca-se do nível de pertinência das cenas predicativas “fase embrionária” para o nível de pertinência estratégico aqui estabelecido como “gestando o negócio”.

O nível gestando o negócio pode ser entendido como uma etapa de amadurecimento da empresa e da empreendedora. Tem-se um negócio, uma empresa formalizada, que precisa operar a partir de diretrizes para sua sustentabilidade financeira. Nota-se que as

entrevistadas precisaram mudar a forma de enxergar o seu negócio, passando a valorizar um olhar crítico e analítico e visando a um equilíbrio entre custos, lucros e valores sociais. Observa-se que as empreendedoras não abrem mão dos seus valores sociais em cada estratégia do negócio, deste modo, carecem de encontrar meios no modelo de negócio para que os valores sociais e o empreendimento se sustentem.

“Com o tempo a gente vai aprendendo que por mais que seja um negócio social, com causa, ele precisa se sustentar como negócio, então eu não posso encher meu estoque e ficar pagando aluguel pra um estoque que não vai girar”. (E1).

“Eu acho que o mais difícil de se ter um negócio quando tu tens uma estrutura pequena é tu conseguir direcionar teu olhar para que de fato teu negócio é um negócio e não que tu faz uma jaqueta de resíduo. [...] Tu conseguir adquirir conhecimentos que tu precisa, para tu analisar tuas vendas, se tu cresceu, se tu não cresceu, tuas metas, o quanto tu quer chegar e tu ver isso em números. Isso eu acho que é bem difícil. [...] Não é a Z. A Z é uma empresa, pensar no teu produto como um número. Não como a roupinha lindinha... Quase como um desapego que tu faz para olhar no número”. (E2).

“Eu tenho que conscientizar meu cliente, mas eu tenho que vender também. [...] Tu conseguir te sustentar e sustentar o teu local. Não é só o meio ambiente. Então esse dilema da sustentabilidade eu acho complexo. Mas a gente vendendo produto, vendendo serviço, conscientizando, aumentando a fidelidade e aumentando a rede tu consegue. Eu ensinei os clientes a fazer isso, o círculo se fecha. Então esse é o problema que eu vejo da sustentabilidade. Se tu ficar só no produto dentro da sustentabilidade não vai dar certo, porque tu que está criando esse processo de extinção”. (E8).

Além disso, nesse nível de pertinência, pode-se notar que as entrevistadas pautam suas estratégias em seus valores e na forma como gostariam de imprimir esses valores na sociedade por meio de seus negócios. Esses valores são entendidos como: relações justas de trabalho, sustentabilidade de toda a cadeia produtiva, impacto social, contribuição para a sociedade, responsabilidade ambiental e colaboração. Desse modo, pode-se observar que as estratégias de modelos de negócio sustentáveis dessas entrevistadas são baseadas em valores que rompem com um modo de operar da indústria da moda tradicional.

“[...] nosso foco desde o início é na questão do impacto social, nas relações humanas que estão por trás da Marca Y. Sejam elas nas relações de trabalho, do dia a dia, na cadeia produtiva, no cliente. Então o produto é só uma consequência de todo esse processo que a gente faz”. (E4).

“A questão da relação de trabalho justa. Queria saber quem estava fazendo as roupas. Ter uma relação mais transparente com os meus fornecedores. [...] Eu precisava perguntar para o meu fornecedor: ‘Quanto custa o teu trabalho?’, para, então, eu fazer o meu preço e vender por um preço justo, né. [...] A questão dos materiais, também. Ter uma consciência maior. [...] E ter essa pegada mais atemporal. [...] Eu queria peças que eu pudesse comprar, que fossem clássicas, básicas, bem-feitas, e que tivessem um porquê delas existirem, e que não tivesse

aquela pressão de 'mais uma blusinha da moda, ela tem o estilo tal, da tendência tal, que eu vou usar por seis meses e vou olhar para ela daqui a um ano e pensar que virou lixo, vou doar para alguém' [...], que fosse um preço justo não só para mim, como consumidora, mas para toda a cadeia". (E6).

"Pequena produção, o respeito pelo teu fornecedor tanto financeiro quanto do trabalho. O local que a gente está alterando, que não é mais tão local, contanto que seja uma produção que respeite o meio ambiente, respeite as pessoas, toda a cadeia de produção. E ser lúdico, criativo e divertido. Esses são nossos principais critérios. [...] A gente não vai espremer nosso fornecedor [...] porque não é nosso objetivo. Todo mundo tem que ganhar, senão ninguém vai para frente". (E7).

"A gente se preocupava muito com essa questão do impacto, então para que fosse algo o mais sustentável possível a gente se preocupou com toda a cadeia, que desde o início ficávamos pensando em logística reversa, bem engenharia. Então desde o início a gente se preocupou em fazer com fornecedores locais, o mais perto de nós possível. Porque já era algo que existia no exterior, mas não faria sentido a gente importar uma matéria prima. [...] Mas seguindo toda a pegada de carbono para vir esse material até nós para ser vendido como algo sustentável e reutilizável. Era bem incoerente, então isso foi uma preocupação desde o início que se mantém até hoje". (E9).

"Eu gosto de ver todo o processo, porque em cada um dos processos de desenvolvimento a gente pode fazer uma coisinha melhor. Porque se a gente pensar a marca num todo, [...] mas não é só o material, e a forma como tu está fazendo, o tipo de componente que tu está utilizando. [...] A mão de obra é toda acompanhada. O que não é feito por nós aqui dentro do ateliê eu acompanho, conheço as pessoas, estou olhando, cuidando, sei em quais condições que elas estão trabalhando e elas estão sendo pagas da maneira justa, pelo trabalho que elas estão fazendo". (E10).

As entrevistadas demonstram um alto grau de consciência e entendimento do impacto do seu negócio na sociedade e no meio ambiente. Ressalta-se aqui a importância do coletivo, da empatia e da valorização das pessoas para as entrevistadas. Ademais, observa-se que os valores sociais e ideias da marca vão muito além do produto que elas estão colocando no mercado. O produto passa a ser um meio pelo qual as entrevistadas materializam seus valores e suas formas de operar para a sociedade, além de serem o meio pela qual elas conseguem monetizar e sustentar a empresa.

No momento em que as entrevistadas se colocam à frente destes empreendimentos totalmente regidos por seus valores sociais e culturais, que proporcionam mudanças para a sociedade, elas tomam para si os papéis sociais que lhes cabem e os interpretam como julgam mais benéfico e coerente para elas. Assim, avança-se para o último nível de pertinência semiótico, o das formas de vida, aqui nomeado como "empoderamento feminino". Este nível consiste em uma regularidade e repetição das estratégias que acabam convertendo-se em formas de vida ou de comportamento. Essa repetição regular

estratégica transforma-se em um estilo estratégico que manifesta constantes de identidade e algumas vivências.

Nomeia-se aqui esse nível de pertinência semiótico como “empoderamento feminino”, pois o empoderamento feminino pode ser entendido como um processo de agência, ato de participação na sociedade com total igualdade entre os gêneros, capaz de promover uma mudança social. Visto como um ciclo contínuo, o agir empreendedor da mulher altera seu contexto e a maneira como é percebida, gerando uma mudança social que possibilitará novas formas de agir e promovendo diferentes conquistas. (MCADAM, 2013).

Nesse nível, percebe-se que para as entrevistadas o empreender está relacionado a uma satisfação pessoal proveniente dos resultados das transformações que elas estão realizando na sociedade a partir dos seus valores impressos nos seus negócios.

“Mas acho muito mais prazeroso, o retorno. Até pelo tipo de negócio. A gente vê que o negócio está transformando muita coisa. Isso é o que me motivava a dar aula, enxergar essa transformação nas pessoas”. (E1).

“O que eu vejo, também que me fez na realidade trabalhar com a minha irmã [na marca X], não foi uma questão de moda [...]. É muita vaidade, egocentrismo. Ao invés das pessoas se relacionarem melhor elas são mais egoístas. Era muito mais por essa proposta de ser da corrente da moda consciente, da moda sustentável, porque eu sempre fui dessa ideia de fazer a diferença. Eu sou aquela que ia na pracinha com o cachorro e fazia plaquinha com um pedaço de rodapé que sobrou da minha casa: ‘Junte o cocô do seu cão’. [...] Para mim, as pessoas só vão perceber isso, que elas têm que abrir mão de consumir determinados produtos, quando ferrar geral. Quando tiver limitação de consumo de água, quando tu não puder sair com teu carro na hora que quiser, quando no super tiver um limite de embalagem descartável... Aí elas vão pensar de forma mais consciente”. (E2).

“Primeiro lugar mudou a questão de ser o funcionário de alguém e tu ser dono das tuas escolhas. Isso para mim por um lado foi superlegal, porque a minha satisfação pessoal era que eu estava fazendo muito mais a diferença, digamos, no mundo, do que eu estar trabalhando no marketing de alguma empresa”. (E2).

“Uma das coisas que eu buscava quando resolvemos lá no início criar algo que não existia, do nosso jeito, era que eu queria trabalhar com alguma coisa que fizesse sentido para mim, que até então não tinha encontrado. Trabalhar com mudança, algo que faz sentido, que faz diferença e que de alguma forma a gente está contribuindo. Então acho que seria isso, a satisfação. E a outra a flexibilidade e a liberdade de criação”. (E4).

“O propósito da sustentabilidade na verdade eu imagino um propósito de vida. Porque no momento que tu acredita, tu não vai conseguir fazer um modelo de negócio funcionar sustentável se tu não acreditar nisso. [...] Então tu já tem que ter essa consciência e querer fazer a diferença, ajudar. [...] Tanto para sustentabilidade quanto para empreendedorismo feminino eu falo, tu tem que acreditar naquilo, senão, não vai pra frente”. (E8).

Ainda no âmbito do comportamento e das formas de vida, nota-se nas entrevistadas um entendimento da complexidade do processo empreendedor feminino. No imaginário delas, o papel que a mulher empreendedora assume na sociedade é maior do que apenas gerenciar um negócio. Percebe-se, por parte dessas mulheres, a valorização de outros negócios femininos e o sentimento de coletividade.

“A consciência de que a gente tem um espaço menor no mercado de trabalho e é menos reconhecida financeiramente. Então como que eu atuo para tentar diminuir essa desigualdade? Priorizando que essas mulheres trabalhem, se desenvolvam, façam as entregas que eu sei que elas fazem e se fortaleçam. Ganhem mais mercado. Então é muito motivação feminista mesmo. E de saber que tem muita mina foda, sabe? Que está trabalhando. Não tem por que chamar um cara se a gente tem mina foda por perto. Primeiro nós”. (E5).

A análise semiótica das entrevistas com empreendedoras do âmbito da moda sustentável de Porto Alegre a partir do percurso gerativo de significação de Fontanille (2005) permitiu o entendimento de como características de suas personalidades, da personalidade feminina e dos seus valores pessoais influenciaram no processo empreendedor.

As entrevistadas valorizam o tempo para si, o seu bem-estar, e demonstram autoconhecimento e autocuidado. Estes aspectos, atrelados à clareza sobre os seus valores pessoais, influenciam na busca por um fazer sentido e por uma mudança na sociedade a partir do seu negócio. Em adição, percebe-se uma preocupação das entrevistadas em identificar como elas estão se sentindo em relação às situações para então tomar decisões baseadas nestes sentimentos e propósitos.

Nesse contexto, os valores pessoais e propósitos, além de servirem de norteadores estratégicos para os negócios das entrevistadas, funcionam como motivadores. Em conclusão, o processo empreendedor, para estas mulheres, alicerça-se em um ciclo que busca o fazer sentido. O que elas querem resolver na sociedade é o fator responsável por fazer o ciclo empreendedor girar. As entrevistadas iniciam seus negócios buscando propor para o mercado algo que traga mudanças sociais, baseadas em seus valores pessoais, e que faça sentido para elas e para a sociedade. Esse fazer sentido norteia o processo empreendedor, as estratégias da empresa e o seu modo de operar. Por fim, tal busca por fazer sentido das empreendedoras é o que as motiva a ir adiante com suas empresas, passar pelas adversidades e pautar o futuro do negócio.

4.4 DISCUSSÃO

A análise semiótica a respeito dos dados bibliográficos de Coco Chanel e Stella McCartney e das entrevistas com empreendedoras do âmbito da moda sustentável de Porto Alegre permitiu entender características destas mulheres que influenciam no modo de empreender feminino. Com o intuito de refletir sobre as discontinuidades no modo de empreender das empreendedoras femininas aqui analisadas, que rompem com a forma tradicional de empreender, inicia-se a presente discussão, com uma reflexão a respeito do papel feminino na sociedade. Essa discussão faz-se necessária pois acredita-se que o entendimento do papel da mulher na sociedade seja um ponto de partida para propor inovações sociais e culturais nesse contexto, posto que o empreendedorismo tradicional tem suas bases e características ligadas ao sistema capitalista patriarcal dominante.

Como ponto de partida, a discussão acerca do papel feminino coloca-o como a construção dos ideais da masculinidade que pesam sobre as mulheres, tais quais maternidade, sensualidade, formas corporais, gênero e papéis desempenhados. (STREY *et al.*, 2004). O conceito relaciona-se com o *modus operandi* esperado da mulher em uma sociedade com raízes patriarcais. Este conceito está atrelado à concepção dos gêneros feminino e masculino que não refletem a realidade biológica primeira, mas constroem o sentido desta realidade. Tal concepção refere-se a um discurso de diferenças biológicas entre homens e mulheres relacionado às ideias, às instituições, às práticas cotidianas e ao todo que constitui as relações sociais. Conceituar o feminino atrelando-o ao gênero significa entender que o conceito não está ligado à natureza biológica, e sim a uma elaboração social e política do que é ser mulher (STREY *et al.*, 2004).

Ao olhar para os fatos históricos dos quais são provenientes tais raízes patriarcais, Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019) afirmam que o patriarcalismo e a escravidão resultam da sociedade burguesa, possuindo expressões específicas em territórios colonizados, como o Brasil. Essa colonização impôs ao mundo um ser humano modelo que corresponde ao homem branco, patriarcal, heterossexual, cristão e proprietário, excluindo diversos indivíduos, especialmente as mulheres. (ARRUZZA; BHATTACHARYA; FRASER, 2019).

Embora tenha ocorrido uma ruptura do regime colonial, essa figura permanece vigente com o passar dos anos e favorece a consolidação do sistema capitalista. Sistema este que tem como instituições oficiais a troca, o trabalho assalariado, a produção e o sistema financeiro. Entretanto, além dessas instituições, esse sistema separou a obtenção

de lucro, ou produção econômica, da produção de pessoas, ou reprodução social. Por produção econômica entende-se o trabalho remunerado e assalariado atribuído aos homens e às mulheres. Já a reprodução social, segundo Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019, p. 108-109), “foi relegada ‘à família’, onde foi feminizada e sentimentalizada, definida como ‘cuidado’ em oposição a ‘trabalho’, realizada por ‘amor’ em oposição ao dinheiro”. Essa função delegada às mulheres não está apenas relacionada à criação e manutenção da vida no sentido biológico, mas também refere-se a formar as pessoas a partir de atitudes, valores, habilidades e competências, que mais tarde manterão a capacidade de trabalho dos indivíduos. Assim, a partir da perspectiva das autoras supracitadas, a reprodução social serve como um dos suportes para o sistema capitalista. (ARRUZZA; BHATTACHARYA; FRASER, 2019).

A partir desse resgate histórico, reconhece-se que as bases do sistema capitalista tradicional tenham influências sobre a concepção patriarcal do papel da mulher na sociedade, que em grande parte dos casos deve conciliar a responsabilidade sobre o lar e a família com o trabalho, ou alguma forma de geração de renda. Essa concepção de dever de conciliação historicamente atribuiu papéis sociais para as mulheres inferiores aos papéis masculinos, além de dar a elas uma menor participação no mercado de trabalho. Como consequência destes fatores, durante o processo empreendedor as empreendedoras femininas passam por maiores dificuldades, adversidades e barreiras em relação ao empreendedorismo praticado por homens.

Outro reflexo gerado pelo sistema capitalista na sociedade atual que influencia no modelo empreendedor tradicional consiste na ideia de sociedade pautada pelo desempenho. Conforme Han (2019) aponta, nessa sociedade, a coação estranha dá lugar à autocoação e à autocobrança, que se apresentam como liberdade. O modelo empreendedor tradicional reflexo dessa sociedade está embebido nos sentimentos de positividade e liberdade que apresentam como consequência a autocobrança, a busca por maior produtividade e o alcance de metas, levando o indivíduo ao esgotamento. (HAN, 2019).

Ao refletir-se sobre o conjunto de empreendedoras femininas aqui entrevistadas em relação à sociedade atual, percebeu-se que foi com este contexto de sociedade cimentada em raízes patriarcais, pautada pelo desempenho e esgotada que elas precisaram romper, fazendo diferente para criar uma nova forma de empreender, o empreendedorismo feminino. Para que tais características fossem levantadas, olhou-se para o processo empreendedor das entrevistadas a partir da análise semiótica, e ao colocar-se os resultados em

comparação ao processo empreendedor tradicional, encontraram-se as descontinuidades no modo de operar destas empreendedoras.

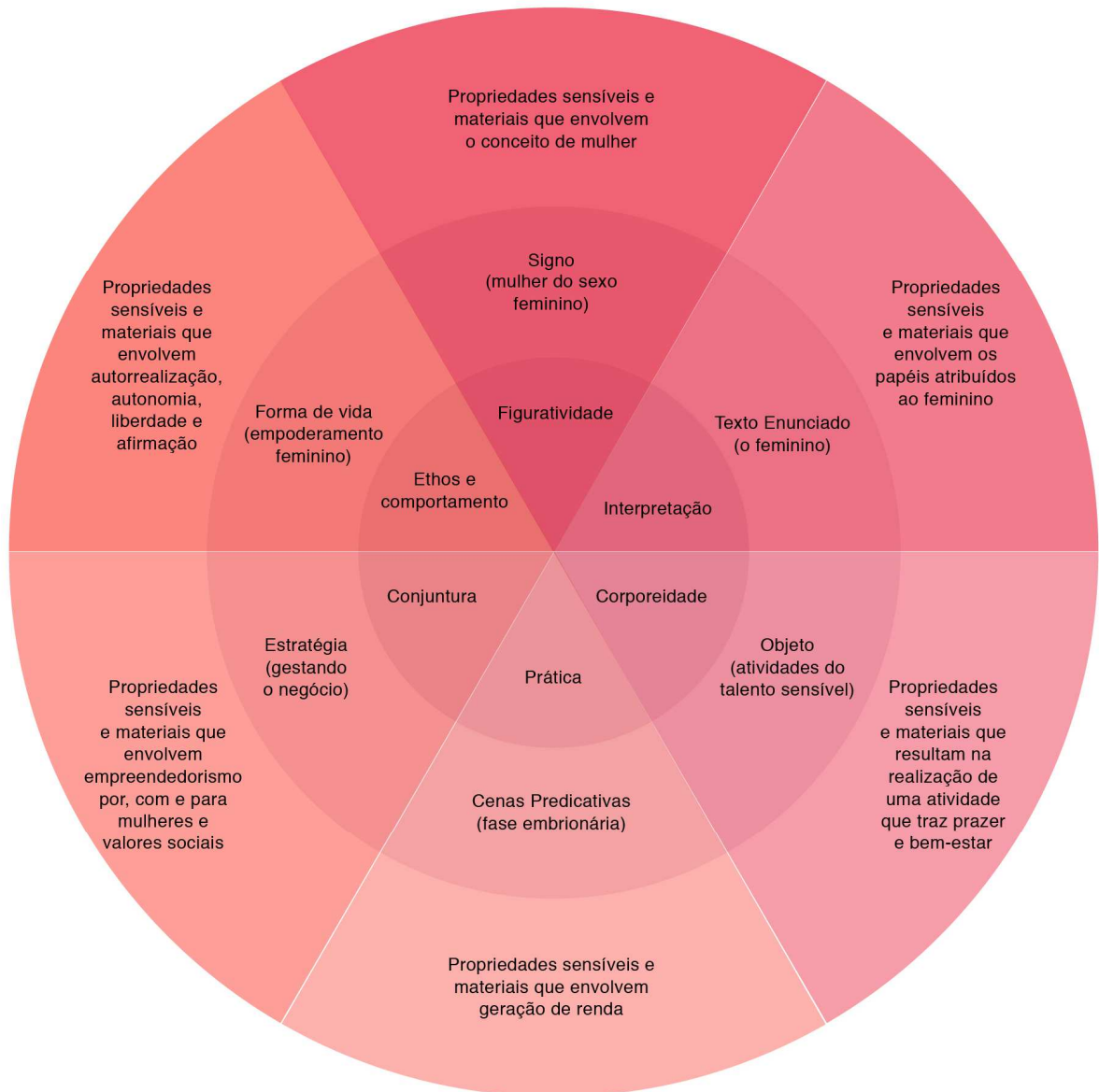
Se no processo empreendedor que caracteriza o empreendedorismo tradicional proposto por Hisrich, Peters e Shepherd (2014) e Dornelas (2016) tem-se quatro fases distintas, que embora não necessariamente sequenciais sugerem um início, meio e fim, dispõe-se aqui que o empreendedorismo feminino seja caracterizado por um processo cíclico, alicerçado na mulher, na sua sensibilidade e nos seus valores. Nas figuras abaixo, pode-se observar as ilustrações do processo empreendedor tradicional e, em seguida, do processo empreendedor feminino aqui proposto:

Figura 7 - O processo empreendedor tradicional



Fonte: Dornelas (2016), adaptado de Hisrich (1998).

Figura 8 - O processo empreendedor feminino



Fonte: Elaborado pela autora.

Esse processo pressupõe a mulher, a sua sensibilidade e o seu autoconhecimento para que haja um entendimento dela sobre ela mesma, seu papel, suas características, o que lhe faz bem e o que faz sentido para si, de modo a, ante tal reflexão, começar algo novo.

As principais motivações para iniciar algo, analisadas nas entrevistas, dizem respeito à busca por fazer sentido, à externalização dos talentos sensíveis e à necessidade diante da vontade de alterar uma realidade. Ressalta-se que estes três motivadores não são excludentes no processo empreendedor das empreendedoras analisadas, ao contrário, na maioria dos casos as empreendedoras somaram as diferentes motivações.

No que concerne à primeira motivação, fica claro que mais do que buscar ou identificar uma oportunidade de negócio, procuram iniciar uma empresa a partir de algo que faça sentido para elas. Conforme pode ser observado na fala da Entrevistada 04: *“Uma das coisas que eu buscava quando resolvemos lá no início criar algo que não existia, do nosso jeito, era que eu queria trabalhar com alguma coisa que fizesse sentido para mim”*. O fazer sentido para estas empreendedoras está relacionado aos seus valores pessoais e à mudança que elas querem ver no mundo.

Diferente do processo empreendedor tradicional, que sugere iniciar o negócio a partir da identificação de uma oportunidade, pode-se dizer que elas rompem com essa lógica no instante em que colocam à frente da ideia de negócio o questionamento “O que eu quero resolver a partir da empresa?”, representado na fala da Entrevistada 09: *“Desde o início, era muito importante solucionar problemas reais, então buscar algo que realmente faça a diferença na vida das pessoas e ter uma proposta de valor bem clara”*. Em adição, pode-se afirmar que elas têm claros para si seus valores, os mesmos colocados nos seus negócios, e diante das adversidades impostas, não abrem mão deles (valores e ideais), explorando alternativas. Fato este que fica claro no percurso empreendedor de Stella McCartney, que rompe com o modo de fazer tradicional da indústria da moda de alto luxo e inicia uma marca sem utilizar materiais de origem animal (pele e couro). Entende-se que iniciar um negócio a partir de oportunidades possa trazer algum tipo de facilidade para o processo empreendedor, porém, as empreendedoras analisadas optaram por seguir um trajeto guiadas por seus valores, mesmo sabendo que poderia não ser o caminho mais fácil e simples a ser percorrido.

O segundo fator que motiva a proposta de algo novo está relacionado a externalizar as atividades do talento sensível, as quais as empreendedoras já praticavam como forma de lazer e que lhes traziam bem-estar. Nas atividades do talento sensível, pode-se sugerir uma identificação de oportunidade de negócio a partir do olhar para o âmbito interno. Tanto no que diz respeito ao ambiente doméstico – como Chanel, McCartney e outras entrevistadas do trabalho, que começaram em casa, confeccionando moda para si próprias –, quanto no que concerne ao interno individual das empreendedoras, ou seja, a partir do conhecimento que têm de si próprias e do que lhes faz bem, identificar possibilidades de negócio.

Nesse sentido, percebe-se nestas empreendedoras a importância do momento reflexivo de olhar para dentro e buscar em si alternativas. O autoconhecimento aqui está

ligado aos valores, e o sentir-se bem se relaciona ao fazer sentido, exemplificado neste trecho da conversa com a Entrevistada 06:

“Comecei, como eu te falei, observando essas outras marcas, e o que as pessoas estavam procurando e fazendo. Na verdade, não como uma pesquisa de mercado, [...] mas mais no sentido de identificar as coisas que eu sentia e ver o que estava no mundo real”. (E6).

O terceiro motivador identificado remete à necessidade e à vontade de alterar uma realidade social e cultural a partir do negócio. Essa realidade a ser alterada, para as empreendedoras analisadas nesta pesquisa, pode ocorrer no âmbito pessoal ou social, estando estas duas possibilidades em grande parte dos casos relacionadas. No âmbito pessoal, percebe-se a vontade das empreendedoras de romper com a lógica dos modos tradicionais de organização do trabalho. Observa-se que elas valorizam o seu tempo (tempo para si) e buscam trabalhar com algo que esteja alinhado aos seus valores e à sustentabilidade. Assim, nota-se que a realidade e as implicações propostas pelo trabalho tradicional não servem para estas empreendedoras e, por isso, elas tentam romper com estes através dos seus negócios.

Chanel decidiu fazer diferente na sua época, buscando ser a genitora de seu negócio, abdicando dos papéis sociais da mulher de seu tempo – esposa, dona de casa e mãe –, pois essa era a realidade que trazia satisfação e felicidade para ela. Por outro lado, a Entrevistada 10 da presente pesquisa decidiu trocar o trabalho tradicional por empreender, pois queria ter tempo para exercer o papel de mãe. Percebe-se que, para as empreendedoras analisadas, os motivos e as necessidades são diversos, porém, elas encontram no ato de empreender e ser genitora do negócio uma alternativa para alterar suas realidades.

No âmbito da sociedade, as empreendedoras buscam alterar, por meio de seus negócios, modos de pensar e fazer do contexto em que vivem e com os quais não concordam. Enxergam no negócio uma possibilidade de levar para a sociedade as mudanças que elas querem ver no mundo. Seja Chanel almejando dar autonomia, conforto e liberdade para as mulheres, seja McCartney mostrando que é possível fazer moda com materiais que não prejudicam a vida e o meio ambiente, ou as empreendedoras aqui entrevistadas, que procuram uma forma justa de fazer moda, respeitando o meio ambiente e a cadeia produtiva. A maneira como todas essas empreendedoras operam nos seus negócios permite que assumam novos papéis sociais; ainda, este processo de agência capaz de promover mudanças sociais empodera essas empreendedoras. (MCADAM, 2013).

Avança-se a presente discussão analisando-se o estabelecimento de estratégias e planos de negócio, ocorrido na fase embrionária do processo empreendedor feminino.

Nessa fase, observa-se que, em um primeiro momento, as empreendedoras externalizam seus talentos sensíveis na forma de negócio, de maneira ainda não estruturada. Elas começam a prototipar o negócio por meio de propostas, testes e ajustes. Nesse estágio de “prototipagem”, nota-se que, nas empreendedoras aqui analisadas, traços da personalidade feminina como intuição, sensibilidade e autoconhecimento se fazem extremamente importantes. (MCADAM, 2013). Chanel, por exemplo, sabia exatamente o que lhe caía bem e o que a fazia feliz, portanto, trazia suas propostas/protótipos a partir desse conhecimento pessoal. Além disso, sua intuição a levava a seguir adiante com os protótipos que eram totalmente inovadores diante do conceito de moda daquela época, pois acreditava que eles seriam aceitos e revolucionariam a vida das mulheres daquela sociedade. Já McCartney tinha enraizado em si a valorização e o respeito à vida dos animais, provenientes do modo como foi criada por sua família, e teve a sensibilidade e o autoconhecimento para entender que este valor não poderia ser rompido, por ser importante para ela; o que deveria ser rompido era o modo de fazer da indústria da moda de luxo. Assim, mesmo questionada e desacreditada, prototipou seus produtos com materiais alternativos ao couro, à pele e outras matérias-primas prejudiciais ao meio ambiente.

Além dos traços de personalidade femininos, repara-se que, nessa etapa do processo empreendedor, as empreendedoras estabelecem as estratégias de seus negócios com base nos seus valores pessoais, que também servem como guia para sua tomada de decisões. Conforme observado no trecho a seguir da entrevista 07:

“Pequena produção, o respeito pelo teu fornecedor tanto financeiro quanto do trabalho. O local [...], uma produção que respeite o meio ambiente, respeite as pessoas, toda a cadeia de produção. [...] A gente não vai espremer nosso fornecedor [...], porque não é nosso objetivo. Todo mundo tem que ganhar, senão ninguém vai para frente”. (E7).

Complementa-se com o exemplo de McCartney a respeito da opção pelos materiais menos prejudiciais ao meio ambiente:

“Ah, não vou usar PVC porque o desafio me tornará mais criativo’. É como: ‘Bem, isso é péssimo, e eu também tenho apenas três lantejoulas que posso usar [...], em oposição às 5.000 que todos os outros usarão’. Se todos os outros fossem sustentáveis, poderíamos ter condições equitativas, por isso parece injusto – mas é a minha escolha e acredito muito nas minhas razões para trabalhar nisso”. (HEAWOOD, 2019, tradução nossa).

Nota-se que elas têm consciência que estratégias com base em seus valores são mais trabalhosas. Ademais, percebe-se a partir das estratégias e dos valores destas empreendedoras uma preocupação com o coletivo e um senso de colaboração.

O amadurecimento do negócio e estabelecimento de estratégias desloca o processo empreendedor feminino da fase embrionária para a fase de gestação do negócio. Neste momento, existe uma aproximação com as fases 03 e 04 do processo empreendedor tradicional, que consistem em determinar, captar recursos e gerir o negócio (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; DORNELAS, 2016). Contudo, para as entrevistadas, prevalecem estratégias e tomadas de decisão fundamentadas nos seus valores. Esta etapa do processo empreendedor, para as empreendedoras aqui analisadas, significa o momento de maternar entendido como dedicação e cuidado para a manutenção da vida do negócio.

Nessa altura, constata-se nas entrevistas uma grande preocupação das entrevistadas com as partes interessadas na empresa. Fato este que está relacionado à valorização, por parte delas, do coletivo e colaborativo. As entrevistadas colocaram como primordial a relação com seus fornecedores e a preocupação com o bem-estar destes, no que diz respeito às condições de trabalho e à remuneração justa, como pode ser observado no trecho a seguir da entrevista 06:

“A questão da relação de trabalho justa. Queria saber quem estava fazendo as roupas. Ter uma relação mais transparente com os meus fornecedores. [...] Eu precisava perguntar para o meu fornecedor: ‘Quanto custa o teu trabalho?’, para, então, eu fazer o meu preço e vender por um preço justo”. (E6).

Além disso, há uma preferência por fornecedores locais como forma de valorizá-los. E, dada a já mencionada valorização do coletivo, muitas das entrevistadas ressaltaram momentos de troca de conhecimento, apoio e conversas com outras empreendedoras do âmbito da moda sustentável.

Por outro lado, percebe-se uma dificuldade no estabelecimento e na formalização de um modelo de negócio. A partir dos dados levantados nas entrevistas, verificou-se que os modelos de negócio dessas empreendedoras passam por remodelagens e adaptações. Não obstante, estas adaptações são vistas como positivas pelas empreendedoras, conforme relatado pela entrevistada 08:

“Tu não pode dizer ‘Ah, vou pensar se eu vou fazer’, tem que ir lá e fazer. Depois vai ver se vai dar certo ou não. E tu vai adaptando, mudando teu modelo de negócio. [...] Eu acho que o empreendedorismo é muito vivência e adaptação”. (E8).

As adaptações se conectam à conciliação entre os valores das empreendedoras (estratégias do negócio) com o ambiente externo entendido como mercado consumidor, fatores socioeconômicos, cadeia de produção, meio ambiente, entre outros. Dessa forma, tal conciliação está diretamente ligada à sobrevivência do negócio guiado pelos valores das empreendedoras.

Na etapa de gestão, observa-se que as empreendedoras aqui analisadas têm o papel de genitoras de seu negócio e o conduzem segundo seus valores, motivadas pelo sentimento de fazer a diferença na sociedade.

Ressalta-se que, durante a gestão do negócio, em diferentes momentos as entrevistadas voltaram às reflexões que motivaram o início do negócio. Elas constantemente se questionam como estão se sentindo quanto ao rumo do empreendimento; retomam os questionamentos a respeito das mudanças que querem fazer na sociedade e utilizam esses sentimentos e valores como insumos para se motivarem a ir adiante com o negócio. Logo, embora o negócio das empreendedoras femininas tenha fases de amadurecimento, o processo empreendedor feminino é cíclico, pois se renova e se revigora.

A partir da discussão apresentada e do processo empreendedor feminino cíclico aqui desenvolvido, propõem-se as seguintes propriedades que caracterizam o modo de empreender do empreendedorismo feminino:

Quadro 5 - Síntese das propriedades que caracterizam o empreendedorismo feminino

Busca pelo sentido/propósito naquilo que estão desenvolvendo
Colocar no negócio a mudança que quer ver no mundo
Colaboração
Olhar para dentro: buscar respostas a partir da forma como está se sentindo
Autoconhecimento
Atividade do talento sensível como ponto de partida
Estratégias baseadas nos valores pessoais
Valorização do coletivo: partes envolvidas (sociedade, fornecedores, pares, consumidores)

Fonte: Elaborado pela autora.

5 EXERCÍCIO PROJETUAL

A partir da elaboração da processualidade que consiste no processo empreendedor feminino cíclico apresentado anteriormente nesta pesquisa, desenvolve-se a seguir uma proposta de ferramenta que tem como objetivo auxiliar a empreendedora feminina a conduzir seu processo empreendedor. Além dos dados provenientes da presente pesquisa, analisaram-se estudos anteriores, desenvolvidos no campo do design estratégico, a respeito de ferramentas que auxiliassem no processo empreendedor feminino. Em adição, analisaram-se métodos e ferramentas desenvolvidas no campo do design que visam à facilitação de processos projetuais.

Em seu estudo sobre concepção e condução de negócios de moda, Nicolleti (2019) apresenta, a partir de uma visão de design estratégico, diretrizes para o desenvolvimento de uma ferramenta metaprojetual com intuito de auxiliar esta concepção e condução. Tais diretrizes consistem em reflexão, especificidade, gestão, dinamicidade, experimentação, empatia e sistemicidade.

Essas diretrizes são levadas em consideração nessa proposta de projeto, porém, elas não são utilizadas como uma base pois observou-se que resultaram de uma análise de negócios de moda fora do âmbito da moda sustentável e com um conjunto de entrevistados que se motivaram a desenvolver um negócio a partir da criação de um produto, e não a partir de um propósito maior. Dessa forma, distancia-se do processo empreendedor feminino aqui proposto, que tem suas bases pautadas em características como motivação para iniciar algo novo a partir da busca pelo sentido, colocação da mudança que gostaria de ver no mundo no negócio e inserção dos valores pessoais nas estratégias do negócio.

Nesse sentido, um segundo estudo analisado vem ao encontro dessas características. Rodrigues (2018) apresenta a partir de uma leitura dos processos de designers empreendedores, pelo design estratégico, a existência do empreendedorismo por engajamento que, assim como as empreendedoras femininas aqui analisadas, não é um empreender por necessidade ou oportunidade, e sim motivado por princípios, valores ou paixão. O empreendedor por engajamento dedica-se à criação, ao desenvolvimento e à comercialização de produtos nos quais possui envolvimento emocional; empreende por querer ver uma transformação no mundo através do seu engajamento. Em adição, a autora aponta que em muitos casos esse tipo de empreendedor possui uma estrutura social que permite buscar um caminho que não o previsto, viabilizando que atue em dois pilares da

sustentabilidade (social e ambiental), com o objetivo de alcançar o terceiro pilar (econômico).

Essa estrutura social que permite muitos casos de empreendedorismo por engajamento também acontece nas situações de empreendedorismo feminino aqui analisadas. Entende-se que nesses tipos de empreendedorismo, os quais buscam mudanças e transformações sociais e ambientais, sendo movidos por princípios e valores, não se espera um lucro imediato.

O empreendedorismo por engajamento assemelha-se ao empreendedorismo feminino aqui proposto no que diz respeito às motivações ligadas aos princípios e valores e à vontade de transformar o mundo através do seu negócio. Porém, o empreendedorismo feminino estudado neste trabalho sugere um rompimento com o modo de operar de um empreendedorismo tradicional, que tem suas bases em um contexto social capitalista e patriarcal. A ruptura com tal contexto atribui ao empreendedorismo feminino características únicas como a instância reflexiva e sensível, um olhar para dentro e autoconhecimento para então chegar-se no entendimento dos valores e na busca pelo sentido que o negócio deve fazer.

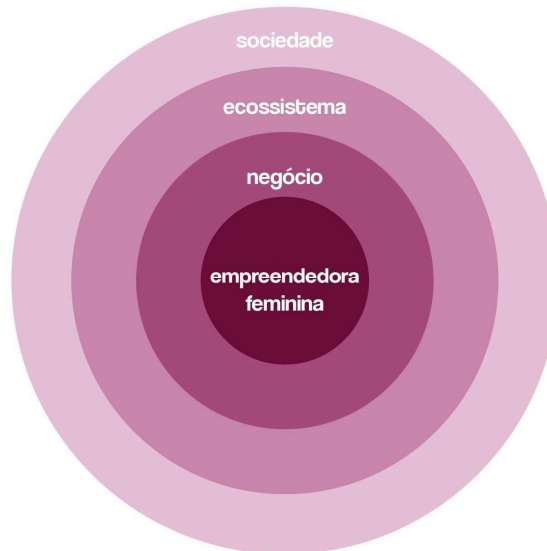
Nessa esteira, espera-se que a proposta de projeto auxilie na criação de negócios femininos que tenham como fim maior uma transformação social a partir dos valores das empreendedoras, o que pode ocorrer por meio da propagação desses valores para todo o ecossistema do negócio. Por consequência de tais valores criados e propagados pelas empreendedoras, tem-se o lucro do negócio. Vale acrescentar que como “ecossistema do negócio” entende-se todas as partes interessadas com papel direto ou indireto nas fases da inovação: definição, criação, realização e extensão. Estas partes constituem as constelações de valor. (OUDEN, 2012).

A característica do empreendedorismo feminino aqui proposto de fazer sentido e colocar no negócio a mudança que deseja ver no mundo pressupõe uma grande preocupação com o coletivo e um senso colaborativo. Por esse motivo, propõe-se que as empreendedoras femininas criem, externalizem e compartilhem seus valores com o ecossistema do negócio. Acredita-se que desta maneira elas conseguirão realizar as transformações almejadas.

Inspira-se no conceito de níveis de valor de Ouden (2012), anteriormente apresentado, para propor uma organização dos níveis de valor para o tipo de empreendimento feminino que se busca auxiliar a partir dessa proposta de projeto. O objetivo da organização por níveis é ajudar as empreendedoras a entender como podem

propagar os seus valores para os níveis superiores, posto que cada nível de valor deve ser incluído no seu nível superior. A figura abaixo demonstra a relação entre os níveis:

Figura 9 - Níveis de valor das empreendedoras femininas



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Ouden (2012).

Estabelece-se como primeiro nível os valores pessoais das empreendedoras, com base nas suas visões de mundo, no que elas acreditam, na sua ética e no seu autoconhecimento. Esses valores devem ser incorporados no nível superior, no instante em que elas moldam e estabelecem as estratégias do negócio com base neles. O negócio torna-se um reflexo dos valores e das ideais das empreendedoras para a mudança que elas querem ver no mundo.

O nível do ecossistema corresponde às partes interessadas no negócio e como elas são afetadas pela combinação dos valores das empreendedoras e pelo negócio. Os valores das empreendedoras devem ser propagados por meio do negócio para assim chegar-se nesse nível. As decisões que impactam o ecossistema devem ser pautadas por esses valores, por exemplo, a forma como o negócio seleciona e se relaciona com fornecedores, a forma como se comunica com o cliente, as condições de trabalho dos produtores e colaboradores, entre outros.

O último nível de valor que corresponde à sociedade é composto pelos demais níveis – empreendedoras femininas, negócio e ecossistema. Remete aos reflexos do modo como os demais níveis agem para gerar e propagar valores. Deve-se entender de maneira integral essa geração e propagação de valores para que as soluções propostas pelas empreendedoras por meio do negócio tragam valor para o ecossistema e para a sociedade.

Buscando tangibilizar esses conceitos na presente proposta de projeto, analisaram-se métodos e ferramentas que auxiliam o processo projetual desenvolvidos por outras empresas no âmbito do design. Dentre os possíveis métodos e ferramentas analisados encontrou-se na IDEO uma base de inspiração para a proposta de projeto. A IDEO é uma empresa de design sem fins lucrativos que tem como missão projetar produtos e serviços juntamente a organizações comprometidas em criar um mundo mais justo e inclusivo. A empresa atua criando soluções que colocam as pessoas em primeiro lugar e defende a ideia de melhorar a vida delas a partir do design.

Por entender-se que a IDEO trabalha sob uma perspectiva de inovação a partir do design centrado no humano, acredita-se que os métodos desenvolvidos por eles têm potencial para auxiliar na presente proposta de projeto. A empresa desenvolveu o Design Kit, um conjunto de métodos de facilitação de processos a partir de uma abordagem de design. O Kit divide-se em três momentos: inspiração, ideação e implementação, para os quais são propostas diversas ferramentas que auxiliam no projeto.

Os métodos e as ferramentas propostos no Design Kit são eficientes e simples de serem utilizados, além de proporcionarem uma possibilidade de aplicação nos mais diversos campos. Por outro lado, eles foram criados para serem usados por um indivíduo, ou um time de indivíduos que projetará para um terceiro, o usuário, sendo este indivíduo o centro do problema a ser solucionado.

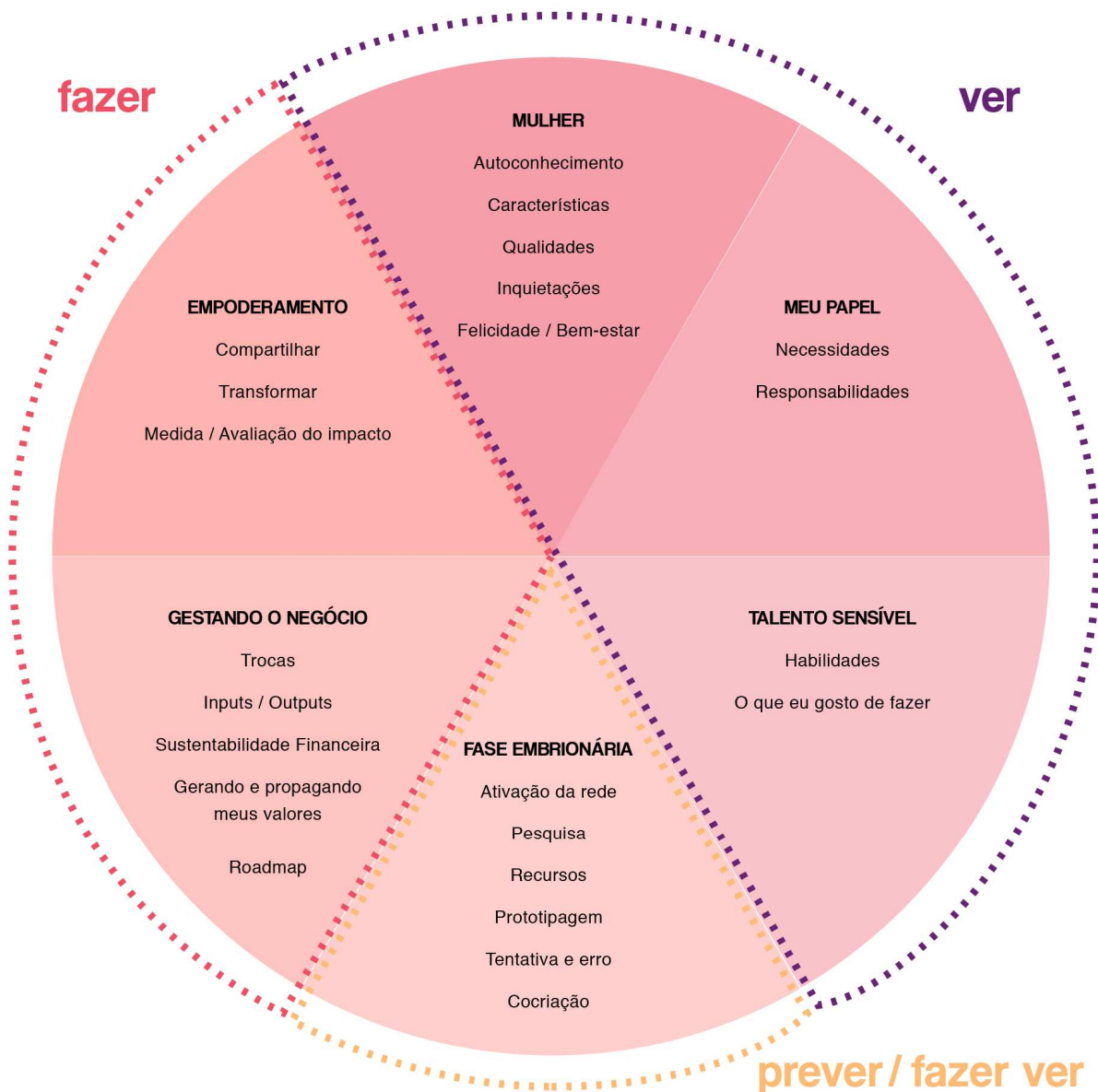
Assim, acredita-se que os métodos e as ferramentas desenvolvidos pela IDEO podem ser usados na presente proposta de projeto como base para novas ferramentas. Para que consigam auxiliar o processo empreendedor feminino aqui proposto, eles precisam ser remodelados a partir da perspectiva da empreendedora como o centro do processo.

5.1 PROPOSTA DE PROJETO

O ponto de partida para a tangibilização dessa proposta de projeto consiste no processo empreendedor feminino cíclico, criado na presente pesquisa a partir dos resultados analisados, e nas propriedades aqui estabelecidas como característica do empreendedorismo feminino, igualmente resultado desta pesquisa. Essa proposta de projeto resulta em um kit de ferramentas que auxilia a empreendedora a conduzir o processo empreendedor feminino aqui proposto.

Estabelece-se então uma relação desse processo com as capacidades do design estratégico propostas por Zurlo (2010) e Franzato (2011) que, conforme já tratado, são o ver, prever, fazer ver e fazer. De modo a guiar a essência dos processos sugeridos nessa proposta de projeto, dividem-se as capacidades nas diferentes fases do processo empreendedor, tal qual exibido na figura a seguir:

Figura 10 - O processo empreendedor feminino e as capacidades do design estratégico



Fonte: Elaborado pela autora.

A capacidade de ver do design estratégico relaciona-se às seguintes fases do processo empreendedor: mulher, meu papel e talento sensível; juntas, elas correspondem

ao primeiro ciclo de dinâmicas do kit de ferramentas. Já as capacidades do prever e fazer ver relacionam-se com a fase embrionária e correspondem ao segundo ciclo do kit de ferramentas. Por fim, a capacidade de fazer relaciona-se com as fases gestando o negócio e empoderamento que, por sua vez, correspondem ao terceiro ciclo de dinâmicas do kit de ferramentas. Nos subcapítulos a seguir serão apresentados os três ciclos do kit de ferramentas.

Para um melhor entendimento e aplicação da ferramenta adaptou-se a nomenclatura utilizada na análise semiótica, anteriormente apresentada, e que deu origem ao processo empreendedor feminino aqui proposto. Daqui para frente a presente pesquisa adota essa nomenclatura. A fase “mulher” passa a se chamar “o meu feminino”, a fase “meu papel” agora chama-se “eu e o mundo”, a fase “talento sensível” chama-se “meu talento”, a fase “fase embrionária” se torna “o embrião”, a fase “gestando o negócio” agora chama-se “a gestação” e, por fim, a fase “empoderamento feminino” se denomina “o poder”. Abaixo, ilustra-se no círculo do processo empreendedor aqui criado as novas nomenclaturas:

Figura 11 - Adaptação das nomenclaturas do processo empreendedor feminino



Fonte: Elaborado pela autora.

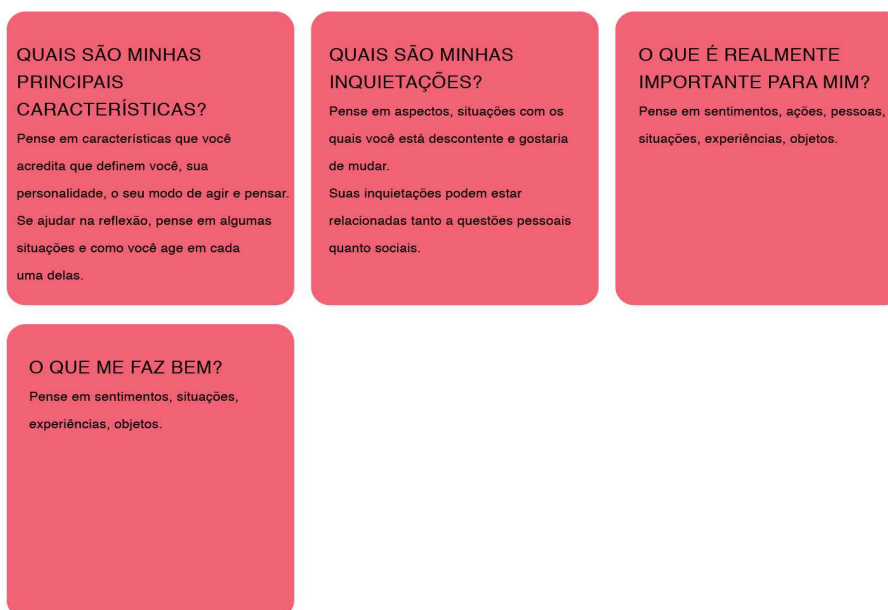
5.2 KIT DE FERRAMENTAS – CICLO 01

A capacidade de ver, ligada à reflexão, à interpretação e ao entendimento de contextos (ZURLO, 2010), relaciona-se às fases “o meu feminino”, “eu e o mundo” e “meu talento”. Para as empreendedoras femininas, essas fases constituem momentos extremamente reflexivos nos quais elas utilizam sua capacidade de ver para olhar para dentro. São momentos de interpretação dos seus valores, entendimento do que lhes faz bem, autoconhecimento e reflexões sobre como elas podem transformar contextos.

Dessa maneira, dispõe-se o ciclo inicial da proposta de projeto, traduzida em dinâmicas para estimular a reflexão e o autoconhecimento das empreendedoras e inspirar a geração de ideias. A primeira dinâmica consiste em uma série de cartas com questionamentos voltados a auxiliar a empreendedora a aprofundar suas reflexões acerca de si mesmas. Sugere-se que elas coloquem suas ideias em Post-its, que servirão como insumos para etapas seguintes.

O primeiro bloco de cartas corresponde à fase “o meu feminino” do processo empreendedor. Elas foram desenvolvidas a partir dos resultados das entrevistas das empreendedoras que mostravam a importância de um entendimento da realidade com base no que fazia sentido para elas, no seu autoconhecimento para entender suas fragilidades e inquietações e no que de fato era importante para si.

Figura 12 - Ciclo 01 - Bloco de cartas “O meu feminino”

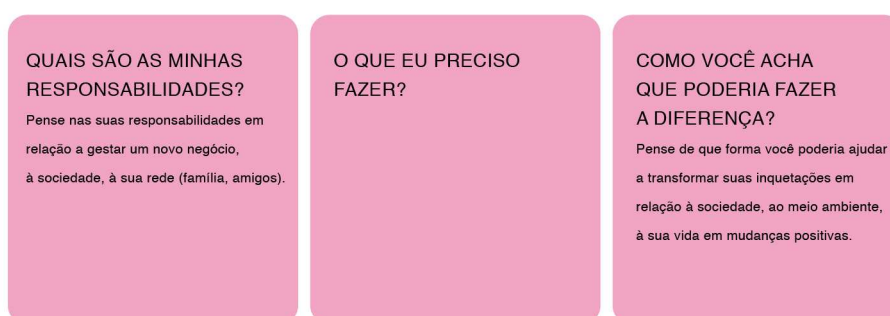


Fonte: Elaborado pela autora.

O segundo bloco de cartas corresponde à fase “eu e o mundo” do processo empreendedor. Conforme resultado das análises bibliográficas de Chanel e McCartney e das entrevistas e da discussão teórica acerca do tema, a empreendedora feminina precisa conciliar papéis, sejam eles em relação ao negócio que está sendo criado, à família ou à sociedade. (RATTEN, 2016; MCADAM, 2013; LIN *et al.*, 2018). Acredita-se que incentivar a reflexão sobre seu papel atual acione, na empreendedora, gatilhos que a motivem a buscar transformações sociais.

Além disso, percebeu-se nos resultados analisados uma valorização, por parte das entrevistadas, do tempo para si. Acredita-se que estimular essa reflexão acerca dos papéis auxilia as entrevistadas a conciliar as atividades que precisam desempenhar, sejam elas no âmbito pessoal, profissional ou social, com um momento para elas, dedicado ao seu autocuidado.

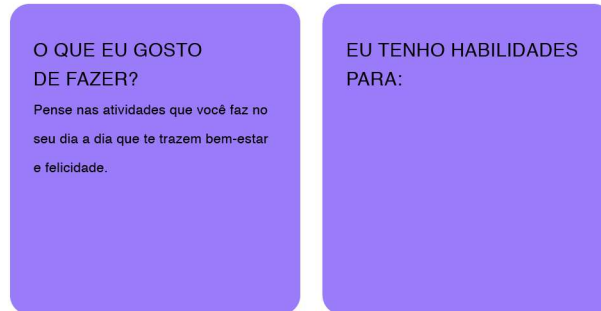
Figura 13 - Ciclo 01 - Bloco de cartas “Eu e o mundo”



Fonte: Elaborado pela autora.

O terceiro bloco de cartas da dinâmica 01 corresponde à fase “o meu talento” do processo empreendedor. Conforme o resultado das análises bibliográficas e entrevistas, neste tipo de empreendedorismo o início do negócio está vinculado a uma atividade desempenhada pela empreendedora capaz de proporcionar a ela prazer e qualidade de vida. Dessa forma, acredita-se que possíveis ideias de negócio podem ser fruto da reflexão das empreendedoras a respeito das atividades que lhes fazem bem e lhes trazem felicidade e bem-estar.

Figura 14 - Ciclo 01 - Bloco de cartas “O meu talento”



Fonte: Elaborado pela autora.

Após estimular as empreendedoras a olharem para dentro, a dinâmica seguinte propõe que elas olhem para fora, para o contexto. Segundo um dos resultados desta pesquisa aponta, as empreendedoras buscam iniciar um negócio a partir de uma mudança que querem ver no mundo. Propõe-se então a dinâmica do “O meu desafio”, desenvolvida com base em um dos métodos do Design Kit da IDEO. A dinâmica do Meu desafio inicia-se com a pergunta aberta “O que eu gostaria de mudar no mundo?” e tem como objetivo, por meio de questões de afunilamento do tema, auxiliar as empreendedoras e entenderem qual é o seu desafio e de que forma poderiam atuar para chegar na transformação que estão buscando. Aqui elas são estimuladas a pensar sobre possíveis soluções e sobre o contexto do que acreditam que deveria ser mudado no mundo.

Figura 15 - Ciclo 01 - Dinâmica “O meu desafio”

1 - O QUE EU GOSTARIA DE MUDAR NO MUNDO?

2 - ESCREVA ISSO COMO UMA PERGUNTA DE PROJETO. (Ex.: Como eu posso resolver XXXX?)

3 - QUAL O IMPACTO QUE EU QUERO TER? (Utilize Post-It)

4 - POSSÍVEIS SOLUÇÕES. (Utilize Post-It)

5 - ESCREVA SOBRE O CONTEXTO E RESTRIÇÕES DO QUE VOCÊ GOSTARIA DE MUDAR NO MUNDO. (Utilize Post-It)

6 - REFLITA SE A SUA PERGUNTA DE PROJETO INICIAL PRECISA DE AJUSTES. SE PRECISAR TENHA TENTADO OUTRA VEZ.

Fonte: Elaborado pela autora.

Avança-se então para a terceira dinâmica do ciclo 01 que consiste em estimular as empreendedoras a colocarem no papel os seus valores e o sentido que querem dar ao seu negócio. Propõe-se essa dinâmica pois entende-se que serão estes valores e sentidos que influenciarão nas estratégias e nos modos de operar desenvolvidos com o amadurecimento do negócio. O objetivo é que elas sempre voltem a consultar esse círculo e o utilizem para outras dinâmicas.

Figura 16 - Etapa 01 - Dinâmica “Círculo dos valores”



Fonte: Elaborado pela autora.

Finaliza-se o ciclo 01 com a dinâmica de agrupamento de ideias, chamada de “Família de ideias”, a qual objetiva chegar ao conceito do negócio. Utiliza-se como base o método “Bounding Ideas”, presente no Design Kit da IDEO. A intenção é que as empreendedoras voltem a olhar para suas reflexões anteriores, colocadas nos Post-its, e comecem a agrupá-las por temas. Estimula-se que reflitam sobre as relações e conexões entre temáticas e que pensem como essas poderiam tornar-se um produto ou serviço que dará início à materialização do negócio. Por fim deste ciclo inicial e reflexivo, sugere-se que as empreendedoras escrevam o conceito do negócio, para seguir ao ciclo de concepção e teste.

Figura 17 - Ciclo 01 - Dinâmica “Família de ideias”

1 - COMECE DIVIDINDO IDEIAS SIMILARES EM PEQUENOS GRUPOS. REFLITA SOBRE OS ELEMENTOS DE CADA GRUPO E TENDE COMBINÁ-LOS COM OUTROS GRUPOS.

Provavelmente você vai começar a enxergar temáticas e padrões.

2 - COMECE A CRIAR AGRUPAMENTOS A PARTIR DOS TEMAS E PADRÕES ENCONTRADOS. TENDE ENCONTRAR RELAÇÕES ENTRE AS SUAS IDEIAS, OS SEUS VALORES E O SENTIDO QUE VOCÊ GOSTARIA PARA O SEU NEGÓCIO.

3 - DEPOIS DE CRIAR SEUS AGRUPAMENTOS, REFLITA COMO ESSAS IDEIAS PODERIAM SE TORNAR UM SISTEMA, PRODUTO OU SERVIÇO QUE DARÁ INÍCIO À MATERIALIZAÇÃO DA SUA EMPRESA.

CONCEITO

A partir dos resultados da etapa anterior, escreva o conceito da sua empresa:

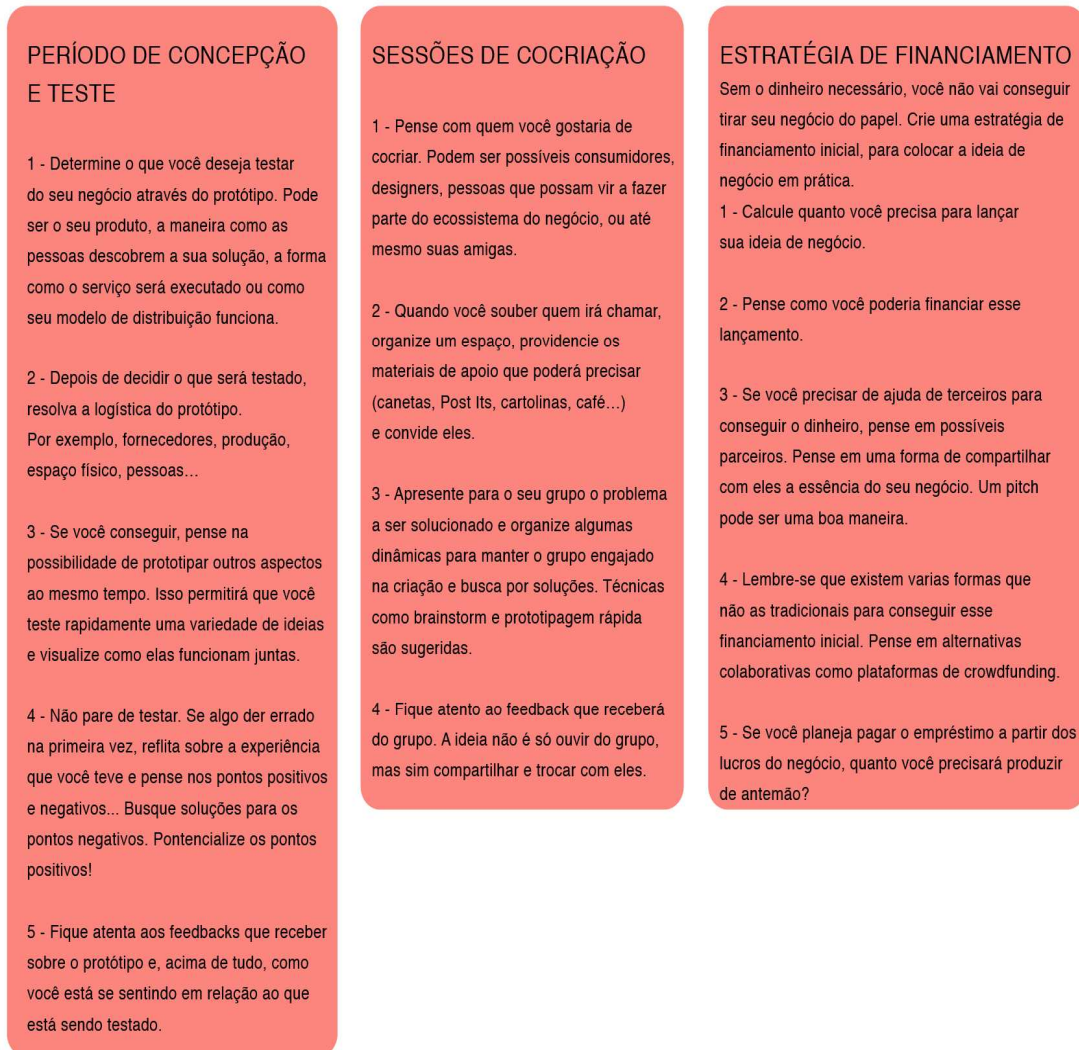


Fonte: Elaborado pela autora.

5.3 KIT DE FERRAMENTAS – CICLO 02

O segundo ciclo desta proposta de projeto corresponde às capacidades de prever e fazer ver, que dizem respeito à antecipação crítica dos cenários futuros e à materialização dos mesmos. (ZURLO, 2010). Estas capacidades relacionam-se com a fase “o embrião” do processo empreendedor feminino, pois esta remete aos primeiros testes e à materialização inicial do negócio. Dessa forma, é proposto um conjunto de cartas-ferramenta que tem como objetivo auxiliar na concepção e prototipagem do negócio. Sugere-se que a empreendedora utilize as cartas que acreditar fizerem sentido para o seu processo de concepção; elas não precisam necessariamente usar todas, e não há uma ordem ou sequência específica para o uso.

Figura 18 - Ciclo 02 - Cartas-ferramenta - Parte 01



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 19 - Ciclo 02 - Cartas-ferramenta - Parte 02

ATIVE SUA REDE!
Pense nas pessoas que você conhece. Quem poderia te ajudar a colocar essa ideia de pé?

Todas as formas de ajuda são válidas, seguem algumas ideias: divulgar, consumir, vender, criar, prototipar, falar bem...

Se te ajudar, faça listas para não esquecer de conversar com todas elas.

PESQUISA CONTEXTUAL
Provavelmente seu negócio será muito conectada a você, suas vivências e experiências. Porém olhar para o mercado pode te ajudar a pensar na implementação dessa solução. Aqui vão algumas dicas, questionamentos e ideias para auxiliar na sua pesquisa de mercado.

Quem está fazendo algo parecido?

Como está fazendo? Quais os pontos positivos?

O que eu acho que não funciona nesse negócio?

Pense no que você poderia fazer diferente.

Se possível tente conversar com essa pessoa. As trocas são sempre positivas e trazem aprendizados para ambos!

RECURSOS
Liste tudo que você precisa para os primeiros testes:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Fonte: Elaborado pela autora.

A carta “Período de concepção e teste” tem como objetivo auxiliar a empreendedora no momento de prototipagem das soluções. Recomenda que se defina e delimite o que será testado, sugere uma organização prévia dos insumos necessários para o desenvolvimento do protótipo e busca incentivar a empreendedora a enxergar possíveis erros como aprendizados do processo. Ela foi desenvolvida com base no método de “Live Prototyping” do Design Kit da IDEO, porém, em vez de focar no *feedback* do usuário, incentiva-se aqui que a empreendedora escute a si mesma e reflita como ela está se sentindo em relação ao que está sendo testado. Conforme os resultados das análises bibliográficas e entrevistas, neste tipo de empreendedorismo a etapa de prototipagem está relacionada a aspectos como intuição e autoconhecimento da empreendedora, dessa maneira, fazendo sentido o movimento de focar no seu sentimento em relação ao teste.

Como forma de apoio à carta “Concepção”, propõe-se a carta “Recursos”, que incentiva a empreendedora a listar tudo que será necessário para a realização do protótipo.

Ainda nesse âmbito, desenvolveu-se a carta “Estratégia de Financiamento”, pautada no método de estratégia de financiamento do Design Kit da IDEO. De acordo com o apresentado nos resultados das análises anteriores, nesse momento de concepção inicial

as empreendedoras não possuíam muitos recursos financeiros próprios para investir no negócio e, em muitos casos, a organização financeira do negócio misturava-se com a organização financeira pessoal delas. Sendo assim, propõe-se essa carta, que tem como objetivo auxiliar as empreendedoras a organizarem o investimento inicial, caso ele dependa do próprio negócio, ou a buscarem outras possibilidades externas de capital inicial.

Observou-se nas entrevistas que algumas empreendedoras buscaram através de pesquisas entender se o que elas estavam sentindo fazia sentido no contexto social e se mais indivíduos pensavam da mesma forma. Isso inspirou o desenvolvimento da carta “Pesquisa Contextual”, como forma de guiar as empreendedoras que sentem necessidade de olhar para o mercado e o contexto. Além de auxiliar na validação do sentimento, essa carta visa a ajudar a empreendedora a implementar a solução.

Em adição, a partir das propriedades “colaboração” e “valorização do coletivo”, que caracterizam o modo de empreender feminino anteriormente apresentado, a presente proposta de projeto propõe olhar para as outras empresas do setor como pares, e não concorrentes. Desse jeito, incentiva-se na carta “Pesquisa Contextual” que a empreendedora troque e compartilhe informações com as empresas pares, pois acredita-se que essa troca será benéfica para ambas as partes.

Prosseguindo no contexto da colaboração e coletividade, estabelecem-se mais duas cartas, a “Ative sua rede” e a “Sessões de cocriação”. Nas análises bibliográficas e das entrevistas, identificou-se que essa fase de concepção do negócio, denominada no processo empreendedor de “fase embrionária”, tem início quando as empreendedoras passam a externalizar seus talentos sensíveis. Tal externalização inicia-se com pessoas próximas a elas – amigas, familiares ou um pequeno grupo de indivíduos que se identifica com os valores implícitos nas soluções que elas entregam. Essas pessoas formam a rede da empreendedora, e é para esta rede que a carta “Ative sua rede” incentiva as empreendedoras a olharem, como uma forma de buscar apoio nesse momento inicial.

Por fim, a carta “Sessões de cocriação”, inspirada do Design Kit da IDEO, auxilia as empreendedoras a estruturarem momentos de troca e compartilhamento focados na solução que elas buscam desenvolver. A carta incentiva que procurem, nessa sessão, ir além do *feedback* dos participantes, mas que realmente envolvam os participantes no seu processo de criação e concepção do negócio.

5.4 KIT DE FERRAMENTAS – CICLO 03

O terceiro ciclo desta proposta de projeto corresponde à capacidade de fazer, que conforme propõe Franzato (2011), consiste em um avanço da etapa experimental para uma implementação efetiva dos resultados. Relaciona-se com as fases “a gestação” e “o poder”, por dizerem respeito à maturação e gestão do negócio.

Neste terceiro ciclo, propõem-se dois blocos de cartas que, assim como no ciclo dois, não têm uma sequência ou obrigatoriedade de uso, pois acredita-se que a empreendedora possa utilizá-los conforme sentir que as cartas a auxiliarão. O primeiro representa um conjunto de ferramentas pensadas com base nos valores e nas dificuldades das empreendedoras entrevistadas, que auxiliam no ciclo de gestão do negócio. Essas cartas foram desenvolvidas fundamentadas na fase do processo empreendedor feminino “a gestação”. Já o segundo bloco de cartas preconiza questionamentos e dinâmicas que incentivam a reflexão sobre a transformação pessoal da empreendedora e a transformação social que ela promove a partir do seu negócio; está relacionado à fase “o poder” do processo empreendedor feminino. Entende-se que essas reflexões servem como insumos motivacionais para as empreendedoras.

Figura 20 - Ciclo 03 - Bloco de cartas 01



Fonte: Elaborado pela autora.

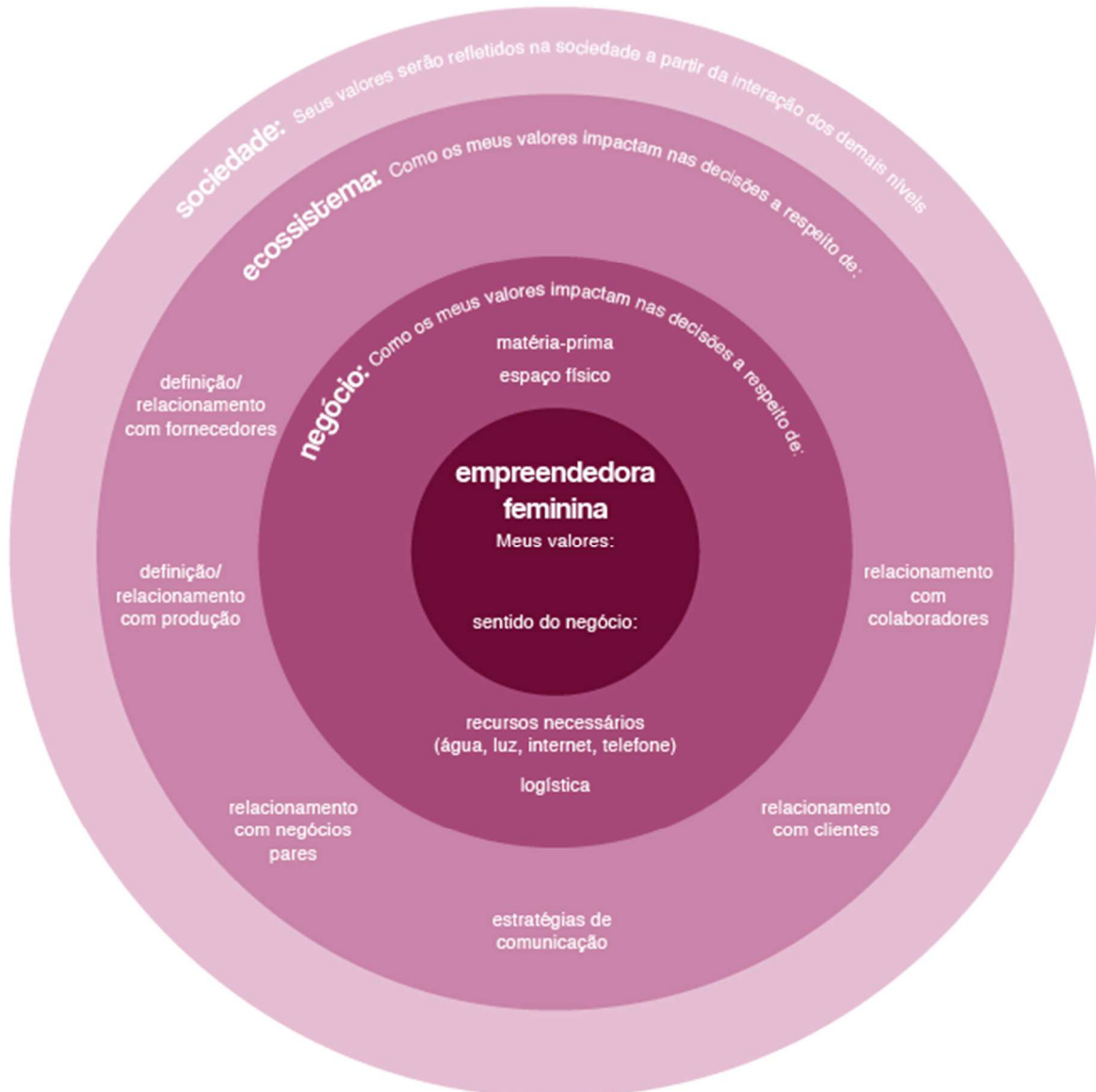
A partir dos resultados das análises aqui desenvolvidas, observou-se que nesse tipo de empreendedorismo as estratégias de negócio e tomadas de decisão são feitas a partir dos valores das empreendedoras. Em adição, identificou-se que as empreendedoras buscam empreender um negócio que faça sentido para elas, através do qual elas consigam levar para a sociedade algum tipo de transformação, o que demonstra uma preocupação e um senso de coletividade.

Sendo assim, propõe-se a carta "Gerando e propagando meus valores", pois entende-se que para que as empreendedoras consigam de fato chegar a transformações sociais a partir do negócio, elas precisam entender como colocar os seus valores nas diferentes etapas deste e como propagar esses valores a partir das relações que

estabelecerão com os diferentes atores do ecossistema do negócio. O desenvolvimento dessa carta parte da organização dos níveis de valor para as empreendedoras femininas, que tem como base a teoria de Ouden (2012).

A partir desses níveis, desenvolve-se um canvas para auxiliar a empreendedora a visualizar e mapear todo o seu ecossistema e refletir sobre como poderia estabelecer uma relação com os diferentes atores a partir dos seus valores. Propõe-se que no centro elas escrevam seus valores e o sentido do seu negócio, retomado da dinâmica três da etapa inicial. O nível seguinte diz respeito ao negócio; incentiva-se então que elas reflitam sobre os diferentes aspectos que constituem o âmbito do negócio. Essa reflexão deve ser a respeito dos recursos materiais que envolvem o negócio, como matéria-prima, espaço físico e logística. No terceiro nível, estimula-se a reflexão a respeito das escolhas em relação a fornecedores, produtores e parceiros, além da forma como o negócio vai conduzir suas relações com estes e os demais atores do seu ecossistema, como clientes e negócios pares. Por fim, o último nível tem como objetivo mostrar para a empreendedora que suas decisões relacionadas aos níveis anteriores impactarão nesse último nível, correspondente à sociedade. A interação entre as decisões tomadas nos níveis anteriores levará os valores da empreendedora para a sociedade, assim, elas realizarão as mudanças que buscam ao iniciar o seu negócio.

Figura 21 - Mapa de níveis de valor



Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda no âmbito da coletividade, propõem-se as cartas “Inputs” e “Outputs”. Elas foram desenvolvidas com base na abordagem de Design Sistêmico proposta por Bistagnino (2008). Conforme observado nas entrevistas, as empreendedoras valorizam fornecedores e produtores locais, bem como o relacionamento e estabelecimento de trocas com os negócios pares do âmbito da moda sustentável de Porto Alegre. Pode-se estabelecer então uma conexão e valorização do território, que inspiraram o desenvolvimento destas cartas. Elas têm como objetivo otimizar a circulação de matéria e energia entre esse território. A carta “Inputs” propõe que a empreendedora pense sobre os insumos que precisa para o

negócio, sejam eles materiais ou humanos, e incentiva-a a buscá-los em outros atores do território que possam tê-los em excesso, almejando o reaproveitamento. Já a carta “Outputs” incentiva que a empreendedora compartilhe com outros atores do ecossistema os seus próprios insumos excedentes, da mesma forma sendo eles materiais ou humanos.

Nessa lógica de trocas e compartilhamentos, traz-se a carta “Trocas”. Essa carta não se refere aos insumos materiais, mas sim às vivências e experiências. Percebeu-se na análise dos resultados das entrevistas que as empreendedoras buscam apoio a partir de conversas, compartilhamento e trocas de experiências. Dessa forma, a carta tem como objetivo mostrar para as empreendedoras a possibilidade de ativar novamente a sua rede para buscar apoio e soluções.

A partir das dificuldades descritas pelas empreendedoras nas entrevistas e como forma de ajudá-las a superá-las, propõe-se as cartas “Sustentabilidade Financeira” e “Roadmap”.

As empreendedoras relataram que em algum momento do processo empreendedor precisaram mudar a forma de enxergar o seu negócio para que ele se sustentasse financeiramente. Elas passam a valorizar um olhar crítico e analítico, visando a um equilíbrio entre custos, lucros e valores sociais. Com o objetivo de auxiliar nesse momento, a carta “Sustentabilidade Financeira” propõe uma organização dos fluxos de capital na empresa e levanta questionamentos para que a empreendedora pense na relação entre produção e receita. Essa carta foi desenvolvida com base no método de Sustentabilidade Financeira do Design Kit da IDEO.

A carta “Estratégia de Financiamento” deve ser considerada como ponto de partida para o desenvolvimento da estratégia de sustentabilidade financeira, posto que representa um investimento inicial. Todavia, a sustentabilidade financeira que será pensada neste momento deve ser um plano a longo prazo. Para que essa organização financeira aconteça sem que se percam os valores e o sentido do negócio para todo o ecossistema, a carta propõe que a empreendedora tenha consigo nesse momento o seu mapa de níveis de valor e sempre volte a refletir se as decisões tomadas estão de acordo com o que foi desenhado nele.

Finalizando o primeiro bloco do terceiro ciclo, a carta “Roadmap”, da mesma forma, baseia-se no método da IDEO. Essa carta tem como objetivo auxiliar a empreendedora a organizar as diferentes frentes do seu negócio sem deixar que se percam prazos e datas. Conforme visto nas entrevistas, as empreendedoras relataram que, por se tratar de empresas de pequeno porte, e principalmente nos períodos iniciais, elas são responsáveis

por todas as funções do negócio, como a criação e o desenvolvimento dos produtos, o controle da produção, o marketing e a comunicação, as tarefas administrativas, a responsabilidade pelos pontos de venda ou pelo *e-commerce*, entre outras.

Sendo assim, o “Roadmap” incentiva a empreendedora a fazer um planejamento para um ou mais anos, colocando no calendário as datas-marco de cada frente do negócio. Depois disso, a empreendedora deve olhar para o período que tem até que as datas cheguem e planejar o que será feito, quando e por quem. Como forma de evitar que processos se percam, posto que terão datas a longo prazo, a carta propõe que a empreendedora fracione o calendário para organizar a divisão de tarefas.

O segundo bloco de cartas da terceira etapa, que corresponde à fase “empoderamento feminino”, chamado na proposta de projeto de “O poder”, objetiva estimular a empreendedora a refletir sobre as mudanças que está realizando e motivar o processo empreendedor e a busca por uma evolução contínua. Esse bloco de cartas deve sempre ser reutilizado pelas empreendedoras, visto que se acredita em um processo de empreender cíclico.

Figura 22 - Ciclo 03 - Bloco de cartas 02



Fonte: Elaborado pela autora.

A carta “Compartilhar” estimula a empreendedora a socializar seus valores e conectar-se com pessoas que pensem de forma semelhante. Para tal, a carta sugere uma série de dinâmicas possíveis. Entende-se que a empreendedora leva seus valores e o sentido do seu negócio como uma forma de vida, e o compartilhamento destes também é

uma maneira de promover as mudanças e transformações que elas estão buscando no mundo.

Segundo os resultados das análises das entrevistas com empreendedoras, o fato de elas verem que estão realizando transformações a partir dos seus negócios as incentiva a continuarem empreendendo. Assim, propõe-se a carta “Transformar”. Essa carta, além de provocar a reflexão sobre o que as empreendedoras já fizeram com seu negócio, está conectada ao início de todo o processo empreendedor, e estimula a empreendedora a pensar sobre o que ela pode fazer para mudar o mundo, sua cidade, seu bairro... Acredita-se que após essa reflexão possam surgir novas ideias e modos de operar o negócio.

Por fim, propõe-se a carta “Medida e avaliação do impacto”. Diferente do modo de empreender tradicional, no qual o impacto é avaliado com base no lucro, no empreendedorismo feminino aqui proposto sugere-se que o impacto seja medido e avaliado em referência à empreendedora, a como ela está se sentindo em relação a ele e com base na sociedade, sobre os impactos das mudanças propostas segundo seus valores colocados no seu negócio.

Logo, a carta “Medida e avaliação do impacto” em um primeiro momento sugere que a empreendedora reflita sobre como o negócio está impactando sua vida, se existem aspectos a serem melhorados ou repensados... Em um segundo momento, a carta propõe que a empreendedora pense no seu negócio em relação à sociedade. Como os seus valores a estão impactando, como ocorrem as mudanças... A carta sugere que a empreendedora conecte-se com o ecossistema do negócio e compartilhe com ele para melhor entender o reflexo da interação entre esses atores e seus valores na sociedade.

Tal conjunto de dinâmicas e ferramentas desenvolvidos na presente proposta de projeto compõe o kit nomeado como “Emma – Ferramentas que empoderam”. A criação do nome provém da junção das iniciais das palavras “Empreender” e “Maternar”. Define-se o verbo “empreender” por tratarem-se de ferramentas que auxiliam o processo empreendedor feminino. A palavra “maternar”, por definição, não existe no dicionário, porém, ela é amplamente utilizada nos dias atuais ao tratar de assuntos relacionados à maternidade; sintetiza o ato de exercer a função materna, esta relacionada a dar carinho, afeto e cuidado. Nesse sentido, o maternar não necessariamente precisa se referir à maternidade; a ação pode estar associada a outras variáveis que envolvam receber carinho, afeto e cuidado. Dessa forma, escolheu-se essa palavra para a composição do nome Emma, posto que, ao analisar o processo empreendedor, percebeu-se que a forma como essas empreendedoras olham para os seus negócios remete ao maternar.

Em adição, Emma é reconhecido como um nome próprio feminino, trazendo uma ideia de humanização e personificação para o kit de ferramentas. O objetivo é que a Emma funcione como uma amiga, uma mulher que apoia a empreendedora que está utilizando as ferramentas durante o seu processo empreendedor. Ideia esta surgida a partir das propriedades caracterizadoras do empreendedorismo feminino, estabelecidas na presente pesquisa, como a colaboração, a valorização do coletivo e o uso de redes de apoio.

A partir dessa humanização, cria-se a linguagem do kit Emma – uma linguagem informal, por meio da qual se fala com a empreendedora, dando instruções, incentivando-a e motivando-a.

5.5 AVALIAÇÃO DA PROPOSTA DE PROJETO

Para que se avaliasse a funcionalidade, usabilidade e linguagem, a presente proposta de projeto passou por três rodadas de avaliações. A primeira rodada se resumiu a uma avaliação realizada pela própria pesquisadora e tinha como objetivo entender o nível de dificuldade para responder a cada uma das dinâmicas iniciais. Essa avaliação realizou-se em uma lógica de prototipagem rápida. Levaram-se três horas para completar o ciclo 01, que corresponde às dinâmicas reflexivas dos blocos de cartas iniciais (“O meu feminino”, “Eu e o mundo” e “Meu talento”), o “Meu desafio”, o “Círculo de valores” e a “Família de ideias”. As dificuldades identificadas encontravam-se nos subtextos das cartas, muito abrangentes; faltavam gatilhos e exemplos para facilitar a reflexão. Da forma como estavam concebidos, em alguns momentos levaram a reflexões abstratas que não serviram de insumo para os ciclos seguintes.

A segunda rodada consistiu na avaliação com a especialista Ana Bender. Após a apresentação do percurso de pesquisa que levou ao desenvolvimento da proposta projetual e da proposta em si, a especialista passou o seu retorno. As principais considerações dela foram: na linguagem de algumas dinâmicas, ela pontuou que caso o usuário não fosse do campo do design, talvez não conseguisse responder a instruções como “formule uma pergunta de projeto”, ou “escreva o conceito”; no formato do kit, propôs que talvez algumas das cartas poderiam ser *templates*; no questionamento a respeito do tempo, sugeriu a possibilidade de estabelecer limites de tempo para desenvolvimento das dinâmicas; e, por último, no estímulo a refletir sobre a usabilidade do kit, se seria algo que a empreendedora poderia usar sozinha ou se exigira a presença de um mediador.

Finalizando as avaliações, a terceira rodada realizou-se com três empreendedoras do âmbito da moda sustentável local, que fazem parte do Ecossistema da Moda Sustentável de Porto Alegre e estão começando juntas um novo negócio. Tinha-se como objetivo testar para entender se elas conseguiriam preencher os ciclos iniciais. A avaliação foi conduzida por um mediador que iniciou explicando brevemente a pesquisa que deu origem ao kit de ferramentas e introduziu as cartas para as empreendedoras. Os principais retornos dessa terceira rodada consistiram: na necessidade de tempo para refletir e conseguir responder o que é sugerido em cada carta; na dificuldade de conseguir responder às questões sobre si a partir do texto das cartas; no questionamento sobre a nomenclatura das cartas; e na necessidade de ter uma explicação prévia sobre o kit.

A partir dos retornos das avaliações, as principais mudanças realizadas na proposta de projeto residem: na criação de um texto introdutório às dinâmicas, explicando a origem do kit, os principais resultados da pesquisa e como eles contribuíram para o desenvolvimento das ferramentas; na revisão dos textos das cartas, criando-se gatilhos para melhorar a condução da reflexão; na simplificação e exemplificação de alguns termos, para que estes fossem tangíveis ao entendimento de empreendedoras provenientes das mais diversas áreas; e na revisão e mudança da nomenclatura das cartas para adequá-las à linguagem do kit. A versão final da proposta de projeto desenvolvida a partir dos ajustes provenientes das rodadas de avaliação encontra-se disponível no apêndice N.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da identificação de um outro modo de empreender praticado por mulheres com características que não condizem com o empreendedorismo tradicional, o presente estudo buscou explorar a temática do empreendedorismo feminino no âmbito da moda sustentável local a partir de uma visão de design estratégico com uma abordagem de inovação social e cultural. Dessa forma, objetivou-se propor processos projetuais estratégicos para potencializar o empreendedorismo feminino no âmbito da moda sustentável local. O percurso da pesquisa perpassou uma análise e discussão acerca do design estratégico, do empreendedorismo e do processo empreendedor, indo, posteriormente, a campo para explorar a relação desses temas a partir do contato com empreendedoras da moda sustentável de Porto Alegre. A pesquisa finaliza seu percurso na proposição de uma proposta de projeto.

Para caracterizar-se o conceito de empreendedorismo feminino no âmbito da sustentabilidade, fez-se necessário o entendimento e a discussão a respeito do modelo empreendedor tradicional. Identificou-se que esse modelo de empreender aqui entendido como tradicional estabeleceu suas bases segundo um modelo de sociedade capitalista, pautada pelo desempenho e com raízes patriarcais, reflexo de todo um contexto histórico anterior, relacionado ao colonialismo que impôs ao mundo um ser humano arquetípico que corresponde a um homem branco, patriarcal, heterossexual, cristão e proprietário, deixando de lado diversos indivíduos, especialmente as mulheres. (ARRUZZA; BHATTACHARYA; FRASER, 2019). Sendo assim, e posto que o empreendedorismo relaciona-se a características inerentes à personalidade dos indivíduos empreendedores (RATTEN, 2016), o conceito de empreendedorismo tradicional está muito ligado a características que são atribuídas à personalidade masculina, como agressividade, assertividade e coragem (MCADAM, 2013; RATTEN, 2016). Entendeu-se então que eram dessas bases sociais – capitalistas, focadas no desempenho, com um modelo de pensar patriarcal enraizado na sociedade – e das características da personalidade masculina que se precisava romper para fortalecer esse modo de empreender praticado por mulheres que buscam algum tipo de mudança no mundo, com valores ligados à sustentabilidade, à coletividade, à colaboração.

Ao relacionarem-se as bases e os conceitos deste empreendedorismo tradicional com os modos de fazer e operar das empreendedoras femininas aqui analisadas e que operam no âmbito da sustentabilidade, encontraram-se, no processo empreendedor delas,

descontinuidades. Estas descontinuidades rompem com o modo de empreender tradicional, tornando-se propriedades que caracterizam este empreendedorismo feminino. O presente estudo define como tais propriedades: a busca das empreendedoras pelo sentido/propósito no negócio que estão desenvolvendo; a colocação da mudança que quer ver no mundo no negócio; a colaboração; a autorreflexão e busca por respostas a partir do que está sentido; o autoconhecimento; o uso de atividades do talento sensível como ponto de partida para iniciar um negócio; as estratégias baseadas nos valores pessoais; e, por fim, a valorização do coletivo.

A partir da identificação dessas descontinuidades que rompem com o modo tradicional de empreender, o principal resultado deste estudo e que responde diretamente ao objetivo principal é a proposição do processo empreendedor feminino cíclico. Este processo gera um modo de empreender baseado na mulher, em sua sensibilidade, seus valores e seu autoconhecimento para que haja um entendimento dela sobre ela mesma, seu papel, suas características, o que lhe faz bem e o que faz sentido para ela, para a partir desta reflexão iniciar algo novo, ou retomar suas motivações para se fortalecer e seguir adiante no que está fazendo.

O processo empreendedor feminino cíclico foi desenvolvido a partir da lógica do percurso gerativo de significação de Fontanille (2005) e com base na análise dos resultados da pesquisa sobre o processo empreendedor das empreendedoras analisadas. Ele apresenta quatro ciclos que consistem no olhar para dentro, olhar para fora, conceber, e gestar. Posto que o presente trabalho desenvolve-se no âmbito do design estratégico, estabelece-se uma relação direta entre esses ciclos e as capacidades do design estratégico, sendo a primeira a etapa do ver, a segunda do prever e fazer ver e, por fim, a terceira do fazer. O entendimento dessa processualidade a partir dessa divisão de ciclos auxiliou no desenvolvimento de estratégias que objetivam ajudar na condução do processo empreendedor feminino cíclico.

Com base nesses resultados, a presente pesquisa desenvolveu uma proposta projetual estratégica que consiste em um conjunto de ferramentas para auxiliar, conduzir e potencializar o processo empreendedor feminino. Essa proposta de projeto foi conduzida, no âmbito da sustentabilidade, a partir de uma abordagem de inovação social e cultural que tinha como objetivo, a partir da solução desenvolvida, resgatar e fortalecer outros modos de fazer empreendedorismo segundo valores femininos. Assim, buscou-se, por meio das ferramentas, empoderar mulheres, incentivando-as a assumirem o papel de potenciais

agentes de mudança nos sistemas sociais, econômicos e culturais através de seus valores pessoais e seus negócios.

Nesse sentido, os esforços concentrados no presente estudo e no desenvolvimento da proposta projetual buscam contribuir para um dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, o “ODS 5 – Equidade de Gêneros”: alcançar equidade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas (SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS, [2020?]). A procura por descontinuidades no modo de empreender das mulheres aqui analisadas, na interpretação de tais descontinuidades enquanto propriedades que caracterizam este modo de empreender feminino e no desenvolvimento de uma proposta projetual que auxilia empreendedoras a empreenderem a partir de valores femininos, foi uma forma encontrada para empoderar mulheres. Empoderamento este que leva a uma maior equidade entre os gêneros.

A ideia da processualidade da proposta de projeto aqui desenvolvida emerge dos resultados desta pesquisa, porém, considera-se que ela foi concebida no âmbito propositivo e, sendo assim, entende-se que ainda precisa ser refinada. Futuras pesquisas na área podem beneficiar-se desta proposta de projeto, evoluindo e validando as ferramentas. Ademais, o teste das ferramentas a longo prazo, considerando o uso delas em diferentes fases do processo empreendedor feminino, poderá esclarecer se implicam uma maior facilidade na concepção e gestão dos negócios de moda sustentáveis locais.

No âmbito da pesquisa em design estratégico, sugere-se que os futuros estudos avancem em direção à relação e às contribuições deste à gestão empreendedora. Acredita-se que a presente pesquisa avança teoricamente apresentando o design estratégico, a partir de suas capacidades e modos de operar, como um potencializador do empreendedorismo feminino. Entende-se que a articulação de processos empreendedores conforme as bases do design estratégico possam ser estendidas a outros tipos de empreendedorismo, que emergjam de diferentes bases.

Os limites encontrados nesta pesquisa, além do tempo para um período de teste da ferramenta a longo prazo, residem na etapa metodológica. Identificou-se uma paridade nas realidades sociais das empreendedoras entrevistadas, realidade esta que proporcionou que elas tivessem outras formas de sustento enquanto estavam começando o seu processo empreendedor. Assim, se houvesse tido uma disparidade de realidades sociais das empreendedoras, os resultados poderiam ter apontado outros aspectos em relação à forma como as mulheres empreendem.

Por fim, a processualidade desenvolvida e a proposta de projeto do kit de ferramentas, que auxiliam na condução do processo empreendedor feminino, poderão ser experimentadas não apenas no âmbito da moda sustentável local, mas em outros cenários do empreendedorismo feminino. Assim contemplando empreendedoras que demonstrem vontade de empreender a partir de outras bases que não as impostas pelo sistema capitalista patriarcal dominante, e modos de operar que não os do empreendedorismo tradicional. Visto que ela foi baseada no processo empreendedor feminino cíclico, o desafio será sempre conceber e gestar os novos negócios com base nos valores pessoais das empreendedoras e nas mudanças que elas querem ver no mundo, fazendo com que estes acompanhem todas as fases do processo empreendedor.

REFERÊNCIAS

- ALDRIDGE, Rebecca. **Stella McCartney (Famous Fashion Designers)**. Broomall: Chelsea House Pub, 2011. *E-book*.
- ARRUZZA, Cinzia; BHATTACHARYA, Tithi; FRASER, Nancy. **Feminismo para os 99%: um manifesto**. Tradução de Heci Regina Candiani. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2019.
- BAGGIO, Adelar F.; BAGGIO, Daniel K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014. ISSN 2359-3539.
- BAUMAN, Zigmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BEM, S. L. Gender schema theory: a cognitive account of sex typing. **Psychological Review**, 88, p. 354-364, 1981.
- BENTZ, Ione; FRANZATO, Carlo. O metaprojeto nos níveis do design. *In: XII P&D Design*, 2016, Belo Horizonte. **Anais [...]**. São Paulo: Blucher, 2016, p. 1416-1428.
- BISTAGNINO, Luigi. **Il guscio esterno visto dall'interno**. Milano: Casa Editrice Ambrosiana, 2008.
- BOSZCZOWSKI, Anna Karina; TEIXEIRA, Rivanda Meira. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.12, n. 29, mai./ago., 2012.
- CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Cultrix, 2001
- DE BORTOLI, Joel. **Geração Y: Reinventando a maneira de fazer negócios**. Farroupilha: Joel de Bortoli, 2013.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Atlas/Empreende, 2016.
- EBERT, Marcelo. *In: CE Sustentabilidade: Empreendedorismo Sustentável*. GVEXECUTIVO, v. 16, n. 5, set./out., 2017.
- FONTANILLE, Jacques. **Significação e Visualidade – Exercícios práticos**. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- FRANZATO, Carlo. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. **Redige**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, abr. 2011.
- FROMM, Joel. **Generation Y has become generation DIY**. 2013. Disponível em: <http://www.millennialmarketing.com/2013/12/generation-y-has-become-generation-diy/>. Acesso em: 20 fev. 2019.

GEM [Global Entrepreneurship Monitor]. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo, 2017. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatório%20Executivo%20BRASIL_web.pdf. Acesso em: 09 fev. 2019

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Tradução de Enio Paulo Giachini. 2. ed. ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019.

HEAWOOD, Sophie. Stella McCartney: 'It's not like I'm here for an easy life'. **The Guardian**, Londres, 2019. Disponível em <https://www.theguardian.com/fashion/2019/jul/07/stella-mccartney-its-not-like-i-am-here-for-an-easy-life>. Acesso em: 30 out. 2019.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: AMGH, 2014. *E-book*.

HOPPE, Letícia. **Empreendedorismo feminino** – Protagonistas de nossas vidas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2017.

KARBO, Karen. **O evangelho de Coco Chanel**: lições da mulher mais elegante do mundo. Tradução de Cristina Cupertino. Ilustrações de Chesley McLaren. São Paulo: Seoman, 2010. ISBN 978-85-98903-33-0.

LEITE, A.; OLIVEIRA, F. Empreendedorismo e Novas Tendências. **Estudo EDIT VALUE Empresa Júnior**, v. 5, p. 1-35, 2007.

LIN, Ting-Ling; LU, Tzu-Ying; HSICH, Mei-Chen; LIU, Heng-Yih. From Conception to Start-Up: who and what affect female entrepreneurship. **Contemporary Management Research**, v. 14, n. 4, p. 253-276, dec. 2018.

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

MANZINI, Ezio. **Design**: quando todos fazem design. Uma introdução ao design para inovação social. Porto Alegre: Editora Unisinos, 2017.

MANZINI, Ezio; JÉGOU, François. **Sustainable every day**. Scenarios of Urban Life. Milão: Editora Ambiente, La Triennale di Milano, 2003.

MANZINI, Ezio; JÉGOU, François. **The construction of Design Orienting Scenario Final Report**. Delft: Faculty of Technology, Policy and Management, 2000.

MAPA COLABORATIVO DA MODA SUSTENTÁVEL DE PORTO ALEGRE. **Moda e Sustentabilidade** – RS. Disponível em: <https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1gEEUZ70tJPszOKmW4r968bxVqcSwCtRI&ll=30.025754544078207%2C-51.192889582812484&z=13>. Acesso em: 20 mar. 2019.

MCADAM, Maura. **Female Entrepreneurship**. Routledge-ISBE Masters in Entrepreneurship Edited by Colette Henry and Susan Marlow. Nova York: Routledge, 2013.

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

MERONI, Anna. Strategic Design to take care of the territory. Networking Creative Communities to link people and places in a scenario of sustainable development. *In: P&D Design 2008*, 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, São Paulo, 2008b.

MURATOVSKI, Gjoko. **Research for Designers: a guide to methods and practice**. Londres: SAGE Publications Ltd., 2016.

NICOLETTI, Maíra Meira. **Diretrizes de desenvolvimento de um instrumento metaprojetual para a concepção e condução de negócios de moda**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

OUDEN, Elke den. Levels of Value. *In: OUDEN, Elke den. Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society*. London: Springer, 2012. p.13-20.

PAULI, Gunter. **The Blue Economy 3.0: The Marriage of Science, Innovation and Entrepreneurship Creates a New Business Model That Transforms Society**. Gordon: Xlibris AU, 2017. *E-book*.

PAULINO, Alice Dias; ROSSI, Sonia Maria Morro. Um Estudo de Caso Sobre Perfil Empreendedor: características e traços de personalidade empreendedora. *In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 3, 2003, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 205-220.

PÊGO, Kátia Andrea Carvalhais; OLIVEIRA, Paulo Miranda de. Design Sistêmico: relações entre território, cultura e ambiente no âmbito da estrada real. **Strategic Design Research Journal**, v. 7, n. 3, p. 101-109, set./dez., 2014.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia de pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2016.

PINES, Ayala M.; LERNER, Miri; SCHWARTZ, Dafna. Gender differences in entrepreneurship: equality, diversity and inclusion in times of global crisis. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 29, n. 2, p. 186-198, 2010.

RATTEN, Vanessa. Female entrepreneurship and role of customer knowledge development, innovation outcome expectations and culture on intentions to start informal business ventures. **International Journal Entrepreneurship and Small Business**, v. 27, n. 2/3, 2016.

RODRIGUES, Keyla Copes. **Empreendedorismo por engajamento e “sustentabilidade projetual”**: leitura dos processos dos designers empreendedores, pelo design estratégico. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018.

SCALETSKY, Celso. Pesquisa aplicada/pesquisa acadêmica: o caso Sander. *In: Congresso Brasileiro de Pesquisa & Desenvolvimento em Design*, 8., 2008, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Centro Universitário SENAC, 2008.

SELLS, Emma. THE FASHION REVOLUTION – With Stella McCartney. **Net-a-Porter**, 2019. Disponível em: <https://www.net-a-porter.com/gb/en/porter/article-a3a68636b54325ca/cover-stories/cover-stories/stella-mccartney>. Acesso em: 29 out. 2019.

STREY, Marlene Neves; CABEDA, Sonia T. Lisboa; PREHN, Denise Rodrigues. **Gênero e Cultura: questões contemporâneas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS. [S. l.], [2020?]. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>. Acesso em: 02 fev. 2020.

SYSTEMIC APPROACH FOUNDATION. [Turim], c2016. Disponível em: <http://www.systemicfoundation.org>. Acesso em: 14 dez. 2018.

UTZ, Philip. “I don’t understand what is going on on this planet, it’s all so fucked up.” Interview with Stella McCartney. **Numéro Magazine**, 2018. Disponível em <https://www.numero.com/en/fashion/stella-mccartney-leather-fur-vegan-kering-pinault-met-gala-anna-wintour#/newsletter>. Acesso em: 29 out. 2019.

VAUGHAN, Hal. **Dormindo com o inimigo: a guerra secreta de Coco Chanel**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

ZURLO, Francesco. Design Strategico. *In: XXI Secolo*, v. 4, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ESCOLHA DAS ENTREVISTADAS

Qual o seu nome? _____

Qual a sua idade? _____

Em qual cidade você mora? _____

Em qual cidade você atua profissionalmente? _____

Você é dona da sua própria empresa?

() Sim

() Não

Se sim, qual o ramo de atuação da sua empresa? _____

Existe algum tipo de preocupação ambiental e/ou social na sua empresa?

() Sim

() Não

Em qual dos estágios abaixo encontra-se a sua empresa?

() Empresa nascente – estou envolvida atualmente na estruturação da minha empresa.

() Empresa nova – tenho uma empresa ativa em período superior a três meses e inferior a três anos e meio, e já recebi algum tipo de remuneração.

() Empresa estabelecida – tenho uma empresa e recebo remuneração por um período superior a quarenta e dois meses.

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM EMPREENDEDORAS DO ÂMBITO DA MODA SUSTENTÁVEL DE PORTO ALEGRE

BLOCO 1: PRÉ-PROJETO

1. Como era sua vida profissional antes de você criar a sua empresa?
2. Como era sua rotina antes de você criar a sua empresa?
3. Qual/Quais foram suas motivações para criar a sua empresa?
4. Você se sentia segura com a decisão que estava tomando?
5. Como foi quando você contou para as pessoas próximas de você (cônjuge, família, amigos) que você decidiu abrir o próprio negócio?
6. O *feedback* dessas pessoas impactou alguma coisa nas suas motivações para empreender ou ideias da futura empresa?
7. Qual/quais eram suas metas de vida a partir da criação da futura empresa?

BLOCO 2: INCUBADORA

1. Quando decidiu empreender, você já tinha o segmento da empresa bem claro?
2. Como foi o período de elaboração da sua empresa?
3. Você criou algum tipo de plano de negócios?
4. Você utilizou alguma ferramenta para auxiliar na elaboração de sua empresa?
5. Quanto tempo durou esse processo de elaboração, do instante em que decidiu criar a empresa até o dia em que ela começou a funcionar?
6. Qual/Quais dificuldades encontrou nesse período?
7. Como fez para superar essas dificuldades?
8. Como você se sentiu durante esse período?
9. Você recebeu apoio de alguém?

BLOCO 3: AÇÃO

1. Como você descreve o momento atual de sua empresa?
2. Como você se sente em relação à sua empresa?
3. Em quais momentos você se sente mais realizada e menos realizada?
4. Ter a sua própria empresa alterou a sua rotina?
5. Como é sua relação com seus fornecedores?

6. Como é a sua relação com as outras marcas do âmbito da moda sustentável de Porto Alegre?
7. Qual/Quais dificuldades você encontra enquanto empreendedora do âmbito da moda sustentável?
8. Em algum momento você sentiu algum tipo de preconceito ou desconfiança por ser uma mulher empreendedora?
9. Se você fosse aconselhar alguém que está começando, que tipo de conselho daria?

APÊNDICE C – ENTREVISTA 01

Data: 22/07/2019

1. Como era sua vida profissional antes da sua empresa?

Quando eu comecei a Empresa X eu não estava trabalhando com carteira assinada, pois eu tinha saído da Universidade X em janeiro de 2017. Eu comecei a dar aulas e oficinas de costura, isso já em janeiro e fui fazendo as oficinas e aulas normalmente em lugares colaborativos, que eu pagava um percentual pelo uso do espaço... Enfim... Aí fechava uma turma e fazia uma oficina. Além disso estava produzindo eventos também. Entrei para a equipe de organização da MAR, aquela feira de moda sustentável. Durante a organização da MAR eu tive acesso a Lu da Empresa X, de São Paulo, porque ele veio fazer um bate papo em Porto Alegre, lá na Marca W.

Eu estava com o Clube de Costura X, era esse o nome, mas as oficinas eram itinerantes e a minha ideia era ter um dia um espaço físico de compartilhamento, tanto de conhecimento nessas aulas, quanto de materiais e por isso eu já tinha pensado na Empresa X antes. Mas quando eu conheci a Lu (antes do bate papo) fiquei sabendo que naquela época ela estava querendo trazer uma unidade pra cá (Porto Alegre). Aí eu me voluntariei, assim meio sem saber como é que iria acontecer mas eu entrei em contato com ela e começamos a conversar. Eu tinha bolsa de doutorado na época e se eu comesse a trabalhar eu poderia perder a bolsa, então eu estava aberta para outros projetos, várias coisas para me remunerar também, além da bolsa.

Foi um pouco isso, não sabia se iria voltar a dar aula ou não... Mas na Empresa X, a ideia não era pensar logo como um negócio, uma fonte de renda, mas sim porque eu acreditava muito na ideia e complementava muito as oficinas que eu estava fazendo no Clube. E aí em novembro começamos a fazer feiras com a Empresa X, ele era itinerante. Em fevereiro abrimos o espaço no Vila Flores. Foram 4 meses participando de feiras e aí o estoque foi aumentando, de tecidos. Ficava tudo na minha casa e aí começamos a procurar um espaço pequeno, em casas colaborativas, não era nem uma sala completa. Estava difícil de achar e quando achávamos o preço ainda era muito caro, mesmo pro espaço pequeno só pra deixar as caixas estocadas e atender clientes com hora marcada.

Aí em fevereiro eu estava nesse tumulto de não entender bem como eu ia lidar com tudo isso, e ao mesmo tempo eu estava com espaço semi-fixo no Galpão Makers, na verdade eu era... Eu não tinha um espaço meu mas eu era residente e fazia os cursos em alguns dias da semana. Só que lá também eu não podia levar a Empresa X, porque era muita poeira.

Aí apareceu esse lugar no Vila Flores e conversando em casa com o meu marido ele tinha recém vendido um apartamento dele de antes de nos casarmos, e ele disse: tá se tu quer tanto vamos investir nisso, vamos dar o start agora...

Na época conseguimos negociar com o Vila, pagamos seis meses de aluguel adiantado e fomos atrás de financiamentos coletivos, enfim... Para fazer a unidade funcionar, de fato.

2. Você teve apoio da unidade de São Paulo?

Sim, com certeza. Porque eu tenho uma licença de marca, então temos que operar sempre tendo todo esse cuidado com a marca da Empresa X, tendo um ambiente favorável, fazendo o tipo de atendimento que eles acham coerente com o de SP, o sistema é o mesmo de operação... Só o estoque não é integrado, mas temos conexão total, fora isso pois não conseguimos fazer a logística.

3. Além deles e do seu marido, você teve mais algum apoio / ajuda ao estruturar a sua empresa?

Nesse bate papo com a Lu, que foi quando de fato ela liberou para nós fazermos (a Empresa X em Porto Alegre). Assim, um mês antes disso, eu havia ligado para ela para falar do meu interesse (em trazer a Empresa X para Porto Alegre), mas foi um balde de água fria. Porque por essa questão da marca ser tão importante para ela, pois eles construíram com muito esforço, ela não queria facilitar as coisas, digamos assim... Para não arriscar de abrir uma unidade e já fechar... Enfim ela não me conhecia também, tudo isso... Aí quando ela veio pra cá para o bate papo tinham umas 14/15 pessoas participando e mais da metade das mulheres, e eram toda mulheres que estavam lá, tinham interesse em trazer a Empresa X pra cá. Então se formou um grupo, fizemos um grupo de e-mails e um grupo de WhatsApp e começamos a conversar para ver como vamos fazer...

A Natália cedeu espaço dela, nas feiras de brique de desapego e na MAR. Não tivemos que pagar para estar na feira, porque todo mundo queria que o projeto viesse pra cá. Então a Lu liberou seis meses de licença de marca e ficamos operando nas feiras. E aí assim, tinham 14 ou 15 pessoas no primeiro dia. Um 12 entraram para esse grupo. Dessas 12 umas 5, 6 colocaram dinheiro, para o primeiro investimento, deram R\$ 50,00, R\$ 100,00, de acordo com o que podiam. Aí compramos as caixas para armazenar os tecidos, compramos balança, sacola, papel de recibo... Coisas simples para conseguirmos fazer a feira. Tinham 3 meninas que estavam sempre comigo fazendo as feiras e normalmente tinha um bate papo junto, então podíamos falar da Empresa X. Dessas 3 que estavam sempre, 1 é a Designer Y da Marca X. Ela tem a marca dela, então acabou se envolvendo mais com a dela e não conseguiu mais... Mas hoje ela é uma das nossas clientes mais assíduas, ela sempre preza por usar material da Empresa X para as coisas dela. Aí tem a Dani, que trabalha em tempo integral, fica difícil em função do horário bem rígido. A Pâmela teve nenê, então não conseguiu mais ajudar e a Lu que ficou mais tempo comigo, até final de 2018. Ela vinha toda a semana, era bem difícil pra ela mas ela vinha porque acreditava no projeto. E aí depois que saiu o financiamento coletivo eu conseguia remunerar ela, mas era um valor que mal pagava a passagem e a alimentação. Foi bem forte a Marca Z e a Marca W também. Me ajudaram bastante. E no financiamento coletivo também as pessoas se mobilizaram para gravar vídeo, fazer foto, fazer post...

4. Você sentia que esse apoio era porque as pessoas apoiavam a ideia?

Sim, total. A gente conseguiu entrar em universidades para falar para os alunos sobre a Empresa X, sobre o financiamento. O Vila Flores também sempre apoiou muito. Quando fomos pra

lá a Samantha que é a proprietária é bem entusiasta da Moda, foi bem bacana. Eu brinco quando começo a contar a história que eram 14 pessoas no início e só sobrou eu na operação, mas todas essas pessoas foram importantes na trajetória. Quando fizemos o financiamento coletivo era duas metas. Conseguimos bater a primeira que era pagar seis meses de aluguel, pagar uma pessoa para trabalhar em tempo integral, com salário mínimo CLT, comprar mais materiais. A pessoa CLT não rolou, nos remuneramos como deu. Mas tinham marcas que eu nem conhecia. Tinha uma marca que um menino me ligou falando que ficou sabendo, já conheço de SP, fiquei muito feliz que está vindo pra cá. Eu não tenho dinheiro para dar agora, mas quero contribuir com vocês. Vou te dar cinco pares de sapato para colocar no financiamento. Então pra mim foi muito legal, foi muita confiança. A marca é forte, as pessoas acreditam no projeto.

5. A sua empresa segue algum modelo de negócio, ou você utiliza algum modelo de negócio?

Eu tento me basear no que fazem em SP. Não chego a fazer tudo que eles fazem lá ainda porque eles tem uma equipe maior, gira mais dinheiro... Então a urgência de fazer as coisas direitinho é um pouco maior. Mas é complicado. É um modelo diferente, por envolver a troca de tecidos e não só venda. Então tem uma lógica totalmente diferente, mas a Lu desenvolveu um sistema específico para a Empresa X. Então a gente tenta se guiar por ali, para essa coisa da troca, da proporção de troca... A proporção de quanto fica com a Empresa X, quanto fica com o correntista e o valor de venda foi muito tentativa e erro nesses 4 anos. Ela ia vendo o balanço do ano e ajustando. A gente começou esse ano a fazer promoções, mas também alinhado com eles que vamos baixar o preço de alguns tecidos que não tem tanta saída. E o Ecossistema também... Eu fiquei um ano dando aula e eu não teria conseguido levar se não fosse o Ecossistema. Fez toda a diferença, de movimentar, de ajudar, falar sobre.

6. Qual você acha que é a sua maior dificuldade como empreendedora?

Assim, analisando o último ano, foco é uma coisa que eu tinha muita dificuldade de ter, mas que agora vou mudar. Eu saí da Feevale, aí agora vai ser foco total na Empresa X. Agora vou ter energia para me dedicar exclusivamente a isso, vai ser diferente. Porque agora eu to entendendo que se eu me dedicar de fato ele pode funcionar como negócio. Teve um ano e meio e ele se criou sozinho.

7. O que te fez entender que ele pode funcionar?

Eu to com ele desde novembro de 2017, claro teve um aporte financeiro, mas não foi muita coisa, um financiamento coletivo... Eu não estou dedicando muita energia, a gente não tem muito movimento assim... pensando no potencial que ele tem. Não gira muita gente ali dentro e muito por isso, por eu não estar dedicando muito tempo para marketing, para relacionamento com cliente... Varias coisas... Ele paga o aluguel e ainda sobra um pouquinho para contas do dia a dia. Eu to conseguindo pagar uma comissão para a Tony, porque ela faz um trabalho incrível.

E aí eu fico pensando nisso, com o mínimo de esforço o projeto está se pagando. Se eu me dedicar ele tem potencial para crescer bastante. A ideia agora é fazer projeto com tudo, envolvendo

o Vila, arquitetura... Para de repente tentar ampliar o espaço ali. Amanhã temos uma imersão com SP, porque lá também estão em um momento “estamos crescendo” o que vamos fazer agora? Então estamos com uma consultoria estratégica, lá já fizeram um movimento grande de ampliar. Ele é um projeto que engaja, cativa as pessoas. Tivemos muita mídia espontânea no Fashion Revolution, de aparecer no caderno de economia da ZH. Isso pra mim foi um expoente! Eu fiquei muito chocada. Depois disso veio gente de outros lugares do estado para comprar.

8. Como você vê a relação da sua empresa com outras marcas de moda de POA?

Além da receptividade, de várias terem ajudado no financiamento coletivo e divulgar, falar sobre... Eu acho... A gente tem um selo de garantia de reuso da Empresa X, então clientes que já estão trocando tecido conosco há algum tempo a marca pode solicitar este selo. Aí enviamos um questionários, buscamos todo o histórico da marca, como são os produtos... Para fazermos uma avaliação, sabermos quem são... Criar uma relação. Ai mandamos as instruções de uso, modelo... Tem umas dez marcas já usando.

9. Tu acha que sua empresa consegue proporcionar que essas marcas se relacionam entre elas?

Mesmo quando começamos a falar sobre a Empresa X fazer parte do Ecossistema, que foi na época do financiamento coletivo que estávamos enforcados achando que não vamos bater a meta, eu lembro da Karine me ligando dizendo “a Empresa X precisa existir, porque ele está no planejamento do Ecossistema. Ele tem que existir, nós temos que dar um jeito”. Eu vejo a Empresa X como um Hub, sabe? De conexão. Dessa troca não só de tecido, mas de fazer projetos junto. Não me lembro de cabeça colabs que tenham acontecido. Mas sei, por exemplo, quando a Insecta deposita materiais na Empresa X tem duas ou três marcas que usam o material deles. Talvez direto não aconteceria. Nós avisamos quando chega e elas vem buscar.

Tem uma boutique de vestidos de festa que também faz alguns depósitos lá, aí eu sei que a Designer Y que trabalha com esse produto pega. Então consigo enxergar organicamente essas conexões.

10. Tu, enquanto mulher empreendedora, sentiu algum tipo de dificuldade por ser mulher empreendendo ou algum tipo de preconceito?

Dentro da bolha nenhum. Zero mesmo. Estamos em lugares como o Vila que é super acolhedor, sempre circulando com marcas que a maioria também é de mulheres... Mas eu já tive situações bem complicadas.

A Empresa X tem um ponto complicado que é as pessoas enxergarem como um lugar para solucionar problemas de resíduos sólidos. A gente soluciona mas não da maneira “ó, toma aqui meu lixo e resolve”. Então já ouvi coisas e empresários que não foram muito legais. “Tu e muito novinha ainda, tu não tem experiência”. “Tu não sabe como é o mercado de verdade”.

As atitudes são muito patriarcais, de impor as coisas, não abrir para diálogo, não abrir para conversa.

Com o tempo a gente vai aprendendo que por mais que seja um negócio social, com causa ele precisa se sustentar como negócio então eu não posso encher meu estoque e ficar pagando aluguel para um estoque que não vai girar.

11. O que tu quis dizer com crescer organicamente?

Acho que na época estávamos mais recebendo os tecidos do que tendo uma atitude pró ativa de expansão, então é muito difícil prever o quanto a Empresa X vai crescer e quanto ele vai crescer agora que eu to fazendo isso e to me propondo a fazer isso e era quase impossível na época que a gente começou. Enfim não tem benchmark para fazer, então estamos sentindo o mercado, sentido as necessidades e pensando um pouquinho mais a curto prazo, mais reativo.

12. Como tu te sente hoje como empreendedora? O que você acha que mudou na sua vida?

Dá medo, dá muito medo, porque é uma coisa incerta que tu não tem como prever. Não vai mais ter salário todo o início de mês. Mas acho muito mais prazeroso, o retorno. Até pelo tipo de negócio. A gente vê que o negócio está transformando muita coisa. Isso é o que me motivava a dar aula, enxergar essa transformação nas pessoas. Então pra mim é muito legal quando as pessoas recebem bem a empresa X, gostam de estar lá, quando conseguimos fazer essas conexões entre marcas, pessoas... ver marcas surgindo.

13. E se tu fosse dar um conselho para quem está começando a empreender, qual seria?

Façam cursos e oficinas, o que for. Procurem redes de apoio. Fazer o máximo que puder. Para focar e pensar só naquilo ali.

É o mínimo que eu preciso para fazer a coisa se sustentar.

APÊNDICE D – ENTREVISTA 02

Data: 23/07/2019

1. Como era sua vida profissional antes de empreender?

Sou publicitária, trabalhava inicialmente em agências de publicidade e depois fui trabalhar como analista de marketing na Empresa X. Falando em rotina profissional quando eu trabalhava na agência eu tinha uma rotina bem pesada, porque a gente costumava trabalhar bastante. Foi aí que eu percebi um pouco que meio que tinha todo um glamour de trabalhar muito, ficar trabalhando no final de semana. O publicitário é todo workaholic e fica fechado na agência. Eu entrei na agência como produtora gráfica, só que eu queria ser redatora, vai entrando por baixo para conseguir chegar aonde tu quer. Só que eu comecei a me frustrar, pensei "cara eles trabalham demais". Passam o final de semana inteiro, ficam até às quatro da manhã e depois no outro dia estão aqui de novo. E me questionava um pouco. Ai acabei saindo do universo da agência para ir para uma área de marketing, porque comecei a ver um pouco diferente. Eu queria ter o meu tempo.

Lá pouco trabalhei no final de semana, mas fiz plantão de Natal, de Ano novo, isso era normal. Na rotina analista de marketing era mais tranquilo, o salário era melhor. Eu consegui ser promovida duas vezes... Eu me identificava mais com a loucura criativa da publicidade, mas essa questão de rotina e de vida profissional com pessoal acabou sendo melhor dentro do marketing. Eu sempre fui uma pessoa muito criativa, então um pouco que eu senti falta quando fui pra Empresa X foi essa parte. Lá as pessoas eram muito conservadoras, eu trabalhava muito mais com tabela, não convivia tanto com pessoas mais criativas. Fora isso tinha uma questão de rotina pessoal, pouco cuidado com saúde, quando eu trabalhava em agência eu até fui num médico e ele falou que eu tinha fibromialgia, que é um negócio horroroso, que as pessoas tem por stress. Ele me falou "tu não está sempre correndo, sempre atrasada?" E eu "aham". Ele me disse para fazer um yoga, pilates... E eu percebi que eu ia na academia, mas eu ia na academia completamente louca. Eu reservava os aparelhos para otimizar meu tempo, porque eu chegava na academia às 9h e ela fechava às 10h e eu ficava que nem uma insana fazendo os exercícios, achando que aquilo ia fazer bem para a minha saúde, só que não. Isso foi uma coisa que mudou, deixar de lado a correria.

Depois de ser analista de marketing, a minha irmã, que é jornalista por formação, teve aquela clássica que a gente conhece que é não se identificar com a profissão ao exercer... Ela sempre foi muito ligada a moda e sempre meio que gostou de fazer as próprias roupas. Ela dizia que: as roupas que eu quero não tem na loja. Aí ela acabou cursando técnico de moda no Senac e aí ela quis abrir uma marca de roupa, só que a ideia dela era ter tipo um Zara, uma mega marca. Daí ela procurando sobre o mercado da moda ela começou a ver... Em 2011 tinha pouco conteúdo, pouco material, principalmente no Brasil, pouco exemplo... Ela ficou chocada com os dados da moda e pensou: não, não pode ser assim. E aí ela acabou criando a Marca X, inicialmente sozinha, usando só sobras da indústria. Fazia parceria com algumas pessoas e tal e aí no meu caso eu entrei na Marca X de

2013 para 2014, a gente entrou como sócia e a Marca X deixou de trabalhar com resíduos para trabalhar com tecidos que tinham essa proposta mais consciente. Também tiveram coisas mais pessoais, meu pai teve câncer, tinha 4 meses de vida. Não sabíamos o que ia acontecer. Somos de Passo Fundo, pensamos que se precisar voltar podíamos trabalhar de lá, faríamos as coisas remoto. Dai sai da Empresa X e entrei como sócia na Marca X. Enfim, meu pai não morreu, não fomos pra Passo Fundo... E estamos até hoje.

O que eu vejo também que me fez na realidade trabalhar com a minha irmã não foi uma questão de moda, eu nunca fui ligada a moda, até porque eu acho que o mercado da moda é parecido com o publicitário. É muita vaidade, egocentrismo. Ao invés das pessoas se relacionarem melhor elas são mais egoístas. Era muito mais por essa proposta de ser da corrente da moda consciente, da moda sustentável porque eu sempre fui dessa ideia de fazer a diferença. Eu sou aquela que ia na pracinha com o cachorro e fazia plaquinha com um pedaço de rodapé que sobrou da minha casa "junte o cocô do seu cão". Pintava os bancos da praça, sempre acreditei numa melhora do mundo coletiva. Acho que foi muito mais por essa corrente. E aí a rotina mudou porque eu era a minha própria chefe, bem diferente. No início eu fiquei bastante confusa, eu me cobrava muito que eu não estava rendendo, que eu precisava trabalhar muito mais, mas depois eu fui me adaptando. A desacelerar, compreender que tu não consegue fazer tudo, ter as tuas escolhas... Ao mesmo tempo entender que se ninguém te cobra pode ser que tu não exija muito de ti.

2. Em algum momento você teve medo de empreender?

Muito. Eu sou bem conservadora, meio "mão de vaca". Então eu ficava para minha irmã assim: como é que tu vai montar um empresa do nada, com nada? Juntar uns tecidos e aí tu vai fazer uma marca? Como assim? Isso (minha irmã empreendedora) foi uma coisa que me deu mais coragem para enfrentar. Porque talvez eu ficasse no mesmo emprego até hoje e talvez não fosse tão satisfatório nesse sentido de gerar uma mudança como eu imaginava. Nessa época tive apoio da minha irmã e dos meus pais também, mas como meu pai tava doente todos estremeceram. Mas o meu pai também já me criticava porque ele é médico e quando eu escolhi ser publicitária ele falou: "tu não quer ganhar dinheiro, né?"

3. Como foi quando tu contou para amigos e família que tu iria empreender?

A família foi super aberta, super legal. Principalmente porque eu e a minha irmã íamos trabalhar juntas. As amigas também acharam muito bacana. Acho que eu era a que estava mais com medo na realidade e o pessoal do trabalho, que é uma coisa que eu repenso até hoje que é o começo muito lento, muito difícil e eu tinha recebido uma proposta de trabalhar paralelo na Marca X e continuar na Empresa X. Mas eu achei que poderia ser sacanagem com a minha irmã porque provavelmente se tivesse atividades no mesmo horário eu teria que faltar com ela porque eu era contratada da Empresa X e aí eu teria que honrar aquele emprego. Aí isso foi uma das razões maiores. Óbvio que é muito mais fácil eu deixar de ir em um compromisso com a minha irmã do que no contratado.

4. Vocês usaram algum modelo de negócio para criar a Marca X?

Isso do modelo de negócio eu me questiono até hoje. Eu vejo com um dos maiores desafios para quem empreende hoje e nesse nicho de mercado (sustentabilidade). Porque o ciclo não fecha redondo. Tem muitas coisas que a gente teve que ajustar. Na realidade o plano de negócio foi realizado baseado em um plano de marca 'comum' (não sustentável) e a gente começou a ver que tinham muitas coisas que não funcionavam. Uma questão era o desafio de trabalhar com resíduos, a gente não consegue reproduzir uma grade, por exemplo. Ou a gente queria criar uma peça e roupa que não tinha como fazer com aquilo ali. E aí a gente deixava de lado de fazer algo que queríamos pra fazer algo para aproveitar aquele tecido e daí ficava meia boca e nós não ficávamos muito satisfeitas. Então começamos a pesquisar a ideia de tecidos conscientes, porque sustentável e meio ruim falar esse nome... Começamos a trabalhar tecidos reciclados, tecidos orgânicos, tecidos biodegradáveis... Que traziam todo esse conceito, essas propriedades para a nossa peça de roupa não ficar um peça comum.

Em questão de modelo de negócio também, por exemplo, queremos o tecido de rolo também para se eu quiser vender no atacado eu faço o catálogo e vendo, só que eu não acompanho o mercado do atacado, eu não consigo acompanhar. Ou então eu faço todos os anos uma coleção coringa do atacado. Não é de ontem nem de hoje eu pedir cartela de tecido e eles estão com cartela do inverno de 2020. Chega maio e as cartelas trocam e os fornecedores não tem mais os tecidos... Eu não tenho estrutura para trabalhar nessa velocidade de antecipação.

Essa questão do modelo de negócio da moda, muitas coisas não servem. Inclusive o que já fizemos de produzir sob demanda, muda também essa estratégia, muda o produzir, receber, vender... Então o plano de negócio é uma coisa que eu e a minha irmã até hoje estudamos, pesquisamos, nos enrolamos, nos metemos em buracos, nos questionamos... Ainda não tem uma estrutura que é ideal. Até para precificar... Se eu tenho resíduo têxtil...

5. Hoje, qual o maior desafio de empreender?

Eu acho que o mais difícil de se ter um negócio quando tu tens uma estrutura pequena é tu conseguir direcionar seu olhar para de fato teu negócio é um negócio e não que tu faz uma jaqueta de resíduo. Tu olhar o negócio como um negócio. Tu conseguir adquirir conhecimentos que tu precisa, para tu analisar suas vendas, se tu cresceu, se tu não cresceu, tuas metas, o quanto tu quer chegar e tu ver isso em números. Isso eu acho que é bem difícil.

Eu fiz pós em Administração até para adquirir esse conhecimento. Tive muita dificuldade e ainda tenho de fazer certas análises que eu quero fazer e eu não consigo. Esse é o primeiro desafio, pensar na tua marca como um negócio. Não é a Marca X. A Marca X é uma empresa, pensar no seu produto como um número. Não como a roupinha lindinha... Quase como um desapego que tu faz para olhar no número. Se não muitas vezes tu pode achar que está fazendo certo e está indo bem, só que não. Isso foi uma coisa que eu e a minha irmã, trabalhando juntas, ela na parte criativa e eu no administrativa, então eu sou a chata da planilha. Ela vem com uma ideia e eu começo a

precificar, metro do tecido, aviamento... Às vezes vemos que precisa de muito aviamento, não é sustentável ter um zíper chinês... Coloco tudo na planilha e mostro pra ela, isso custa X, quanto tu imaginou vender? Ela "ah eu imaginei 300 reais", tá mas só um pouquinho, agora vou te mostrar aqui no número. Esse olhar pra planilha que às vezes é mais chato eu acho que faz bastante diferença. Dai sim é quando tu consegue começar a ter um olhar de o que tu precisa investir na tua marca. Porque também essa questão do investir, um outro desafio na Marca X particularmente é a matéria prima, eu tenho muita dificuldade em ter matéria prima, trabalhar com matéria prima legal. Estávamos trabalhando com uma malha que vendeu super bem na coleção antiga, queríamos manter alguns modelos e o fornecedor parou de fabricar, porque para ele não é rentável. E daí o que acontece, eu desenvolvi todas as modelagens naquele tecido e agora eu não tenho mais aquele tecido. Fora que os tecidos são super caros, aí teu produto encarece bastante. Aí como é que na comunicação tu faz, mostrar o valor que seu produto tem. Contar aquela história sempre, ser chato, sem ser demorado e tal...

E também assim, eu tenho uma visão que essa história de design sustentável, as pessoas elas ainda não se deram conta o quanto é importante a gente mudar os hábitos na nossa vida. Primeiro lugar, dentro do universo de moda sustentável, as pessoas compram pelo design e não porque é sustentável, consciente, reciclado, orgânico, porque foi feito lá na comunidade X, impacto social. Não. Segundo vem os benefícios que tu pode contar a história para os outros aí o produto agrega mais. Para mim as pessoas só vão perceber isso que elas tem que abrir mão de consumir determinados produtos quando ferrar geral. Quando tiver limitação de consumo de água, quando tu não puder sair com seu carro na hora que quiser, quando no super tiver um limite de embalagem descartável... Aí elas vão pensar de forma mais consciente. É mais cool do que consciente.

6. Como é a relação da Marca X com fornecedores?

Como fornecedores temos tecido, modelagem, costura. Com tecido é boa, tranquila, fácil. A relação é legal, mas tu sente um pouco as vezes que tu não é o público, não é o alvo deles. Então eles não vão fazer muitos esforços para ti. Por exemplo para te dar uma facilidade maior de pagamento. Por exemplo a gente queria comprar uma malha deles que vimos que tava com promoção porque estava saindo de estoque, pedimos mais desconto porque íamos pegar o que sobrou... "Não, só se tu pegasse o estoque inteiro". Não adianta ele me falar isso porque ele sabe que eu não vou. Tem fornecedores que antes conseguimos comprar tecido deles mas a quantidade mínima aumentou. Eu não tenho tanto dinheiro assim pra investir. Eu preciso girar mais rápido.

No caso modelistas são todas local. A gente faz algumas modelagens aqui, outras com modelistas mesmo, costureiras que trabalham na sua casa tem seu pequeno ateliê. Fizemos modelagem com o Ecosystema. E as costureiras que também devido a nossa produção ser pequena e muito fracionada a gente acaba pegando costureiras que são sozinhas, praticamente artesãs. A relação é boa, é bem próxima e geralmente elas moram longe. Nosso sonho era ter uma costureira piloto aqui na Marca X, para que esse processo fosse mais junto e mais rápido. A

relação é boa, só com as de tecidos que eu sinto que não sou importante para eles, eu não gero uma diferença para eles na venda.

7. Vocês têm relações com outras marcas do cenário da moda sustentável?

Colabs nunca fizemos mas gostaríamos. Relação com outras marcas é muito mais a nossa relação pessoal e conversas. Também porque fazemos parte do Coletivo Z, então as marcas se conversam. Eu sou super a favor da ideia de Colabs. No Coletivo essa questão se abriu: do ego, da vaidade. O que a moda sustentável propõe é tu compartilhar. Tu tem um costureira boa, tu tem uma modelista boa, tu tem um fornecedor de tecido e na realidade quando tu vê a moda por si só é o oposto, "Eu não vou dizer quem é minha costureira, que ela vai roubar pra ela. Eu não vou dizer quem é minha modelista, eu não vou dizer quem é meu fornecedor de tecido que ela vai pegar o tecido igual o meu". Então isso ainda tem, eu vejo que tem em algumas coisas aquele olharzinho torto de não querer compartilhar mas ao mesmo tempo está se abrindo bastante, fico bem feliz. As marcas conversam entre si, principalmente sobre mercado, sobre feiras, eventos... Tipo "o mês de julho foi uma bosta, pra ti também? Sim, guria", tem um apoio.

8. Como tu te sente hoje como empreendedora, com a tua empresa e como isso mudou na tua vida?

Primeiro lugar mudou a questão de ser o funcionário de alguém e tu ser dono das tuas escolhas. Isso para mim por um lado foi super legal porque a minha satisfação pessoal era que eu estava fazendo muito mais a diferença digamos no mundo, do que eu estar trabalhando no marketing de alguma empresa. Esse é um ponto. Segundo ponto, me vi muito conservadora e muito com medo de arriscar e empreendedor tem que tomar decisões, tem que saber definir de fato o que tu quer e tu tens que arriscar. Mesmo se borrando de medo, mesmo no caso de eu e a minha irmã, que somos duas. Eu penso uma coisa, as vezes ela outra e tá mas temos que tomar uma decisão, então se a decisão que foi tomada é contrária a tua, entender, compreender e se não der certo não colocar o dedo na cara, criticar... É procurar ver o que deu errado e porque deu errado, ou se deu certo porque e avaliar. Me vejo como empreendedora me fudendo muito, é muito diferente tu ter a garantia de todo o dia 5 vir teu contracheque e não vir teu contracheque. Tem vezes que a situação fica ruim, então são noites sem dormir, tu fica pensando na tua vida. Eu por exemplo que ainda não tenho filho, fico pensando e aí, quando é que vai ter uma virada de chave que eu vou ficar mais tranquila e não vou estar correndo atrás. Aí vem a situação do país que não sabemos para onde que vai, uma quebradeira geral e tu fica super inseguro. É lógico que em qualquer cargo / profissão tu sempre tem que estar estudando, se informando. Mas acho que o empreendedor precisa. Ele tem que estar reinventando, ele tem que ver o que está surgindo de novo porque se ficar no velho o velho já está no mercado. O modelo já tá lá e talvez tu não tenha estrutura para acompanhar. Então tu tem que ver as coisas quando elas estão surgindo, porque talvez tu cresça mais rápido, desenvolva melhor teu produto.

9. Se tu fosse dar um conselho para quem está começando a empreender agora?

Primeiro acreditar no teu negócio. Saber que é aquilo que tu vais fazer todos os dias e que talvez sábado e domingo tu esteja fazendo aquilo também, ou pelo menos pensando naquilo. Segundo ponto, buscar não se atirar, no sentido de quero abrir logo. Porque daí tu tem uma ânsia de querer ver aquilo pronto. Não, faça um plano de negócio, estude o mercado. Pode até... que nem eu tive vergonha de conversar com pessoas que já estavam no mercado, "eu sou muito mirim"... Mas não tenha vergonha, converse com pessoas que já estão no mercado. Estude o que deu certo e estude seu produto ou serviço. Veja porque ele é uma coisa que tu acredita, porque as outras pessoas também acreditariam em você. E aí é ter coragem para abrir e ir em frente.

10. Tu já sentiu algum tipo de preconceito por ser mulher empreendedora?

Sim. Não digo preconceito, mas já tive situações que eu me encontrei com fornecedor de tecido e ele falou meio debochado "ah então tá, leva lá pro teu chefe". E me deu vontade de dizer "não quero mais, sai daqui seu idiota". Outras vezes essa coisa da própria moda, quando eu comecei eu pensei "cara eu vou ter que ser fashion agora, todo o dia, pra eu me vestir daquele jeito. Aí eu chegava em eventos e me sentia meio mal.

APÊNDICE E – ENTREVISTA 03

Data: 29/07/2019

1. Como era sua rotina e trabalho antes de criar sua empresa, e o que te levou a tomar a decisão de empreender?

Eu sou formada em administração e sempre fiz muitos estágios. Meu primeiro emprego foi ser vendedora em loja, Trabalhei na Loja X, Loja Y e depois fui fazer administração e fiz vários estágios. Fiz Junior Achievement, Indústrias de alimento, morei fora, voltei. Quando voltei continuei trabalhando, entrei na Empresa X e fiquei dois anos. De lá entrei no trainee da Empresa Y. Daí virei gerente da Empresa Y e fiquei mais ou menos uns quatro anos e meio. Eu sempre quis, quando estava na administração, o meu sonho era ter um cargo gerencial e ser gerente de uma grande empresa. E eu atingi isso. Enfim a Empresa Y conseguiu realizar esse meu sonho, só que quando eu cheguei lá e depois de muitos anos naquele modelo de negócios eu vi que não era aquilo que eu queria para mim. Para a minha vida. Existem várias coisas dentro da Empresa Y positivas, mas existem muitas negativas. Qualquer empresa tem. E eu não estava feliz. Só que eu não sabia naquele momento dentro da Empresa Y o que eu queria fazer e eu não conseguia pensar o que eu queria fazer estando lá dentro e eu sabia disso.

Então eu tomei uma decisão bem difícil que foi me demitir, por livre e espontânea vontade e daí fiquei três meses sabáticos sem fazer nada absolutamente e uma das coisas que eu percebi que eu gostava de fazer era brincar no Pinterest, que eu sempre brincava, mas percebi que tinha muita coisa relacionada ao tricot. E tricot minha mãe sabe tricotar, minha vó tricotava e quando eu era criança as melhores memórias que eu me lembro era minha família e minha mãe tricotando, minha tia, minha vó tricotando muito e eu brincando. Eu não sei tricotar, minha mãe já me ensinou milhares de vezes, minhas tias também... Eu tenho pavor de fazer trabalhos manuais, mas eu gosto de tricot e uma coisa que me incomodava muito também quando a mãe fazia tricot eu era pequena é que eu não gosto de tricot caseiro... Eu não gosto de tricot feito a mão. Lembra mãe? Eu gosto de tricot tecido em máquina. Só que claro, na época que eu era criança, adolescente eu não tinha noção disso...

A Empresa Y te dá muita noção de muita coisa. Eu nunca dentro da Empresa Y comprei tricot / retilinea. Eu passei por 5 divisões de compras...

Depois da Empresa Y aí foram acontecendo coisas, coincidências da vida. Eu bati o carro, tive que falar com um vizinho e daí quando falei com esse vizinho eu lembrei que quando adolescente eu tinha ido em uma fábrica na serra gaúcha que era de uma parente desse vizinho. Aí perguntei pra ele se eles tinham o contato e ele falou que tinha e a gente foi. No mesmo dia esse que eu bati o carro eu peguei o carro do meu pai com a mãe e fomos até a serra, fazer bate volta. Eu já tinha ligado pra dona e perguntado, aí quando conheci ela me explicou que era uma fábrica pequena, que ela não atendia grandes varejistas que nem Empresa Z, Empresa Y... Por opção dela.

A gente sabe que é outro modelo de trabalho, mas que ela atendia pequenas marcas e que ela estava disposta a me atender, se eu quisesse, e que ela não tinha quantidade mínima, que é o mais difícil quando tu começa com uma marca. E daí nisso surgiu a Marca X, em uma sexta feira de tarde eu resolvi criar a marca... Não tinha o nome, aí fui pesquisando... Eu gostava de produtos confortáveis, aí surgiu Marca X. Tentei colocar com F, não estava disponível... Aí foi com PH... Foi nascendo, tudo muito rápido. Em dois meses eu criei a Marca X, desde o momento naquele dia em abril e em 8 de Junho eu lancei o site.

Foi tudo muito rápido, eu tinha os produtos de tricot e chegou no verão eu não sabia muito bem o que fazer. Aí eu meio que improvisei. A coleção de verão da Marca X nesse ano foi totalmente saída de praia, nada do que eu queria ter feito e aos pouquinhos nesse momento eu conheci a Paula, que já tinha a marca dela aqui dentro do coletivo e me convidou para estar dentro do Coletivo Z. Daí eu vim para o Coletivo, fiz parte e a Marca X cada vez mais começou a ficar mais estruturada. Foi assim que eu resolvi empreender.

Com relação a empreender, é bem difícil empreender o Brasil. Existem milhares de coisas que não são fáceis, são burocráticas... O Brasil, por mais que diga, não é nada um país que dá incentivo ao empreendedor na minha opinião, por mais que tu tenhas ajuda... Tem muita ajuda do Sebrae... Mas eu vejo que muita coisa eu não teria conseguido se não fosse a minha experiência profissional. Eu acho que, quando tu vê... Eu tenho muito contato com gente que empreende e não tem experiência profissional de outro lado, de lidar... É muito mais difícil. É uma trajetória, eu acho que tu absorve de todos os empregos. Não é a Empresa Y que me fez, antes até a Empresa X, saber vender... Muitas coisa de aprendizado de trabalhar em indústria, de lidar com outras coisas. Desde nota fiscal... A empresa vai ser tua e tu vais ter que fazer todas as partes chatas.

Hoje por exemplo me disponibilizei a estar o dia inteiro aqui no coletivo, e sou só eu a marca, então chamei minha mãe pra ajudar a separar peças... E é isso. Se tu me perguntar "Te arrepende?" Não! Em nenhum momento!

2. Qual você acha que é a maior dificuldade do dia a dia?

Eu acho que a maior dificuldade do dia a dia por enquanto é que em algum momento tu vai ter que crescer e o crescer de um micro empreendedor existe um investimento que teoricamente eu posso ir ao banco e pegar um empréstimo, não tem problema fazer isso, mas depende muito de quem quer. Em algum momento sim eu vou ter que fazer isso, não tem nenhuma dúvida mas é tu estruturar, tu conseguir crescer de forma orgânica. Esse é o ponto chave, tu formar uma equipe, tu ter toda a necessidade que tu sabe que existe por traz, se tu já trabalhou em empresa tu sabe como é, suprida. Tu contratar serviços que te atendem bem, parte de contador, marketing, qualquer serviço...

3. Você usou ou usa algum tipo de modelo de negócio?

Eu não cheguei a usar nenhum porque foi muito rápido. Por mais que eu tivesse tentado fazer e eu meio que desenhei um plano de negócio foi muito rápido. Se perguntar hoje se eu uso,

não, eu uso a minha experiência e já conversei várias vezes com o Sebrae, enfim eles dão insights e tudo mais, mas eu acho que é muito no feeling. E eu acho também que para empreender e todo mundo que eu conheço que são empreendedores e conversamos... Tu tens que fazer. Se não fizer não adianta ficar planejando e ficar fazendo plano de negócio de quatro, cinco anos... Se tu me perguntar como é que vai estar a Marca X daqui 5 anos, eu posso te dar uma resposta, mas ela pode estar totalmente diferente. E por mais que eu quisesse planejar e tudo, não dá. É uma forma orgânica diferente. Eu já abri diversos pontos de venda, já fechei... Em dois anos os resultados que eu tenho comparado aos das pessoas com quem eu converso são bem positivos. Isso me anima. Hoje se tu me perguntar eu não tenho plano de negócio desenhado. Eu sei aonde eu quero chegar com a Marca X. Como eu te disse muita coisa muda, mas vamos lá.

4. Você tem relação com outras marcas de moda?

Aqui no Coletivo Z, por estar aqui, a gente conversa com todas as gurias. A maioria. Claro que algumas são mais próximas que outras, por estarem aqui dentro ou não. Sim troco com bastante marcas. Tenho boas relações com fornecedores. Já abri e já fechei vários, mas agora tenho a fábrica com quem iniciei e tá comigo até hoje e tenho a minha costureira, a minha cortadora. Faço o processo bem artesanal. A Marca X ainda é pequena para sustentar mão de obra exclusiva, por isso divido com outras marcas.

Tenho contato até hoje com fornecedores que eram da Empresa Y, que não me atendem em nada, mas que tem um carinho muito especial. Muitos deles quando vem a Porto Alegre encontro, troco ideias... Isso existe... Sem contar todo o know how que tu tens de tecelagem... Isso a Empresa Y dá. Tem fornecedores que atendem dentro de uma tecelagem que eu nem compro pra Marca X, mas converso até hoje, troco e me ajudam.

5. Quando tu estava no período de criação da empresa, teve apoio externo?

Meus pais, meu marido, família.

6. Você já sentiu algum preconceito por ser mulher empreendedora?

Nunca.

7. Se tu fosse dar um conselho para alguém que está começando agora a empreender?

Acho que empreender em qualquer área não é fácil. Não faz diferença ser moda ou não. Acho que a pessoa tem que tentar pegar experiência, se não vai ser um caminho mais difícil, mas nada impossível... Mas tu gostar daquilo que tu faz e tu teres vivido experiências com aquilo antes vai tornar o teu caminho mais rápido ou menos dolorido. Então é isso que eu enxergo. Acho que no Brasil ainda existe muito pouco incentivo ao empreendedorismo.

APÊNDICE F – ENTREVISTA 04

Data: 02/08/2019

1. Como era sua rotina de trabalho antes de de empreender?

Primeiro de tudo, sou formada em direito. Minha rotina era em torno disso. Não tinha nenhuma relação com empreendedorismo, mas paralelo ao meu trabalho eu tinha uma outra atuação em uma ONG, que chama ONG X, que trabalha com liderança jovem. Lá foi um dos primeiros momentos que comecei a trabalhar com projetos, com gestão, gestão de equipes. E tive muita relação com projetos sociais, porque eu era diretora da área de projetos sociais. Então ali começou esse despertar, ver alguma forma que eu poderia trabalhar de maneira remunerada, que fosse meu trabalho, que tivesse esse foco social, no impacto social, mas que não fosse só voluntariado. Porque até então minha rotina era ter dedicação ao trabalho, que me remunerava (advogado autônomo), e quando eu tinha horário livre eu dedicava para o que eu realmente gostava que era o trabalho voluntário. Não só a ONG X como outros. Então partiu daí, de perceber minha rotina: tá eu tenho o meu tempo que eu dedico pra isso, me sustentar, mas ao mesmo tempo tudo que me trazia uma satisfação, que me chamava muito atenção era trabalho social. Não atuei muito tempo na minha área. Morei dois anos fora depois da graduação, teve todo um processo e quando retornei por Brasil atuei um pouquinho, mas logo em seguida fui fazer outras coisas.

A Marca X surge nesse momento que eu estava procurando algo, tinha já uma vontade de empreender, mas não sabia muito bem o que e comecei a pesquisar sobre negócios sociais. Meio que uma transição, me aproximei de projetos sociais e depois negócios sociais. Fui juntando um pouco essas informações e me juntei com uma amiga minha pra gente pesquisar, testar. Teve todo um processo de evolução até chegar na Marca X.

2. Quando você fez as pesquisas, tinha um olhar direcionado a negócios de moda social?

Não, nada. Era negócio social. Empreender em algo que trouxesse impacto social.

3. E como você chegou no âmbito da moda?

Oficinas de cocriação, que começamos a unir as pesquisas e identificar cases com a prática. Como tinha contato com projetos sociais eu tinha relação com as algumas comunidades que até então eram nosso foco inicial, onde queríamos atuar. A gente começou a se relacionar, participar, ir a alguns encontros... E um grupo atuante era de costureiras, dentro de uma associação de conhecemos e nos envolvemos. Então foi a partir daí. Mas fizemos meio que um mapeamento de negócios sociais, do mercado e dessa comunidade que fomos para entender como poderíamos nos relacionar e atuar e empreender algum negócio, mas que fizesse sentido dentro desse local. A gente não queria chegar com alguma coisa pronta, para validar e entender se faria sentido ou não. Então foi nesse momento inicial de pesquisa, que acho que durou uns 6 meses mais ou menos. Daí durante esse tempo começamos a criar essa relação com o grupo de costura e foi daí que surgiu a Marca X. Também fizemos uma análise se era algo que gostaríamos de nos envolver, se fazia

sentido, mesmo não tendo conhecimento técnico, de que forma a gente poderia construir algo que fizesse sentido, que fosse contribuir para todo mundo e que pudesse tornar uma ideia de negócio.

4. Em algum momento você teve medo de empreender?

Claro que sim. Medo do desconhecido, porque não era uma referência, não faz parte da minha atuação. Muito menos tive na minha graduação. Não é algo que é despertado no curso então era algo muito novo. E justamente para a situação da Colibrí eu não tinha referência nem de empreender e muito menos da área da moda. Então eram muitas coisas novas. Não era tanto o empreender em si, mas empreender em algo novo que eu não tinha muito conhecimento.

5. Hoje você ainda tem sócia?

Não.

6. Quando você decidiu empreender e contou para família e amigos, como foi o feedback?

Acho que no início eu não comentei muito. As pessoas mais próximas acompanhavam. É que é uma reação meio comum nas pessoas dizerem "ah tu tem um emprego, tu tem isso aquilo e vai mudar". Enfim, as pessoas tem suas crenças, suas limitações... Então acho que eu nem abri muito espaço pra isso, porque era uma coisa que eu queria fazer. Já bastava as minhas limitações próprias, os meus medos, os meus desafios. Mas claro, questão de família, até porque a tradição de estudar direito vinha de família, toda uma história pessoal que acaba envolvendo, que acrescenta um pouco mais na insegurança. Será que estou fazendo certo, será que está dando certo. É todo um tempo investido para iniciar um negócio. Investimento de tempo, de dinheiro, de incertezas, não tem nada que vai garantir que vai dar certo. Tudo isso faz parte do contexto. Na minha família por mais que eles tivessem essa lado de incerteza, eles sempre me apoiaram muito também. Mais próximo meu namorado na época que apoiou bastante, que ajudou no processo de pesquisa.

7. Vocês utilizaram algum modelo de negócio?

Não porque não encontramos. Pesquisamos muito sobre negócios sociais e no Brasil, na época, não tinha nada com esse modelo. Tinha uma referência que ainda segue sendo nossa referência que é a Rede Asta, que é do rio mas que eles tem um foco muito de ONG, de trabalhar por editais que era uma coisa que nós não queríamos seguir. Mas então algo pronto, que pudéssemos pegar, se basear, se inspirar não tinha. Então criamos do zero, nosso modelo.

8. Vocês acham que ele ajudou? Ainda utilizam?

A gente mudou nosso modelo no meio do caminho. Na verdade acrescentamos. Foi importante porque criamos junto com as costureiras. O processo de cocriação que hoje a gente estende na nossa produção, foi um processo de cocriação da Marca X. Fomos entendendo como poderíamos usar as habilidades de cada uma para ter um negócio consistente. Já que uma tinha conhecimento de uma coisa, outra de outra e a parte técnica com as costureiras a gente dependia dessa criação em conjunto para que o negócio funcionasse.

9. Como funciona o processo da Marca X?

Então hoje já mudou muito. O modelo de negócio que foi nesse momento que co criamos com elas, aquele grupo que veio a ser o start da Marca X. Nesse momento vimos que iríamos trabalhar com venda direta de alguns produtos. Vimos alguns produtos que elas já tinham, trouxemos algumas referências e fizemos alguns produtos para fazer o primeiro lançamento. Daí a Marca X fazia venda direta das peças. Passaram alguns meses e ainda estávamos vendo se faria sentido, estávamos experimentado a parte comercial e vendo como seria. Porque por trabalhar com reaproveitamento e várias questões artesanais, tínhamos que ver questões de produção e venda. Até que começamos a fazer projetos. Começamos a buscar o que poderíamos fazer que trouxesse uma alavancagem no negócio. Então o que poderíamos trabalhar com maior volume, sem depender da venda um a um, que também trouxesse mais renda para os grupos. Tinha um grupo, mas a ideia desde o início era expandir e trabalhar com vários grupos. Então começamos com modelo B to C e depois fomos no BtoB e hoje é BtoBtoC. Hoje nosso foco de atuação é fazer projetos para empresas e marcas. A gente mantém alguns produtos que fazemos entre os projetos, trabalhamos 90% com demanda, consumidor direto. Mantemos para as pessoas conhecerem os produtos, para ser um canal de entrada, que é bem importante esse contato direto. Seja empresa também. 90% do que é venda direta fazemos por encomenda.

10. Qual foi e é tua maior dificuldade no processo de empreender?

Pequena, eu acho que é conseguir conciliar para trazer essa sustentabilidade financeira para a Marca X. A instabilidade é muito grande, por trabalhar com projetos na área da sustentabilidade e produção artesanal, chamo assim porque não é uma fábrica, embora a gente trabalhe com volume grande, pelo foco ser na geração de renda, uma história por trás da produção. A gente ainda tem um desafio muito grande de conciliar essas produções e conseguir fechar um mês. Às vezes por ter esses dois modelos de negócios, as empresas oscilam demais. Esse tipo de serviços que a gente oferece não é a prioridade das empresas, então atendemos muito empresas que já estão nesse ramo, ou que tem essa preocupação.

11. As costureiras com quem vocês trabalham atendem só a Marca X?

Não, trabalham com outras marcas. Isso também é um outro desafio. Nosso trabalho é justamente fazer essa gestão da produção, então a nossa relação é muito próxima com os grupos, na relação de confiança. E os projetos levam um tempo para acontecer. Tem todo um período até chegar na produção. Esse tempo indefinido também é um desafio porque o cliente leva tempo para aprovar um orçamento e de repente surge a demanda e nossa produção é com grupos pequenos, esse jogo de distribuir o projetos. Cada grupo tem seus conhecimentos técnicos, suas qualidades e aí tem que distribuir os projetos. Então não temos uma equipe que está sempre disponível para produzir no momento que entram os projetos.

12. As empresas que procuram vocês são da moda?

Não, de ramos diferentes. Da moda é mais quando são revenda de produtos.

Por exemplo a insecta tem seu conceito todo e nós produzimos para elas as mochilas que é mais um produto no mix delas, mas com todo o conceito e proposta da Marca X. Agrega o valor.

13. Os tecidos são reaproveitados?

São e se são tecidos que nunca tiveram uso são tecidos que a gente garimpa, ou excedentes da indústria.

14. Vocês tem relações com fornecedores de tecidos?

Sim, com um fornecedor de tecidos sustentáveis. Mas depende muito do projeto. Se é um projeto com volume o reaproveitamento inviabiliza, aí usamos os reciclados.

15. Como é a relação com marcas de moda?

As vezes é difícil. Depende do tamanho da empresa. Eu vejo que as empresas estão sempre na correria, muito operacional. Vejo que está todo mundo correndo para conseguir sustentar o negócio, movimentar. Então parceria envolve muito da pessoa. No sentido de colaboração as pessoas se envolvem cada um com sua responsabilidade para fazer o negócio acontecer. Eu vejo que o desafio de colaboração é justamente esse. Quando a empresa está sozinha, internamente já tem seu sistema, sua forma de trabalhar. Quando envolve um externo, principalmente se tem que participar de algum entrega, tem toda uma organização que tem que ser feita. Então às vezes por questão até de praticidade. Mas eu vejo que tem muita relação com o envolvimento e energia que cada um precisa colocar para fazer o negócio acontecer. A Marca Z começou como uma colab, mas envolve operações de cada empresa. São questões que importam e interferem bastante. Então hoje a gente faz muito mais venda de projeto do que colab efetivamente, de cada um fazer uma parte. Quando lidamos com produto físico demanda mais energia. Talvez um serviço fosse mais simples de trabalhar em parceria, colaboração.

16. Em qual ano começou a Marca X? E até quando tu teve sócia?

Começou todo o processo de pesquisa em 2013 e lançamos em 2014.

Minha sócia saiu em 2015. Depois tive a Alice, por mais tempo, até 2017. Aí ela foi morar no Rio.

17. O que você sente que mudou na tua vida depois de empreender?

Uma das coisas que eu buscava quando resolvemos lá no início criar algo que não existia, do nosso jeito era que eu queria trabalhar com alguma coisa que fizesse sentido para mim, que até então não tinha encontrado. Trabalhar com mudança, algo que faz sentido, que faz diferença e que de alguma forma a gente está contribuindo. Então acho que seria isso, a satisfação. E a outra a flexibilidade e a liberdade de criação.

18. Alguma vez você pensou em desistir?

Muitas. Várias vezes ainda. Mais ainda porque num outro processo hoje ainda faço outra coisa em paralelo a Marca X. Porque quando tu empreende são fases, principalmente uma empresa pequena. A empresa acaba sendo muito da pessoa e a pessoa acaba sendo muito da empresa. As coisas se misturam demais. Então tem vezes que tá fluindo mais, ou menos e isso acaba

influenciando um ao outro. É uma empresa pequena, não é uma empresa que anda sozinha. No início foi muito pensar nos desafios, era uma empresa nova, numa frente nova, não se falava muito em sustentabilidade em Porto Alegre, nada na moda. Isso foi um desafio enorme, como as pessoas enxergavam nosso mercado, consumidor como era e de ter que abrir toda uma frente junto com algumas poucas marcas que estavam iniciando nesse período. Pensar em desistir foi mais nesse sentido. Depois foi mais por esgotamento, muito processo operacional e por não ter uma sócia, eu sempre lidei com a produção e gestão e isso demanda muito. E outras coisas que vão surgindo e fui dividindo um pouco do meu tempo. São outros interesses que vão aparecendo. Não seria nunca por não aguentar mais e sim por coisas que aparecem que vão trazendo mais sentido para aquele momento.

19. Se você fosse dar um conselho para alguém que está começando a empreender na área, qual seria?

Eu não dou um conselho para a moda sustentável, eu dou para empreender. Eu não me vejo nessa área. Uma das primeiras matérias que fizeram com a gente em 2014 foi na Dona e daí era falando de empresa de moda e a gente nunca naquele período a gente se entendeu enquanto empresa de moda. Primeiro porque não viemos dessa área, então achamos que tínhamos conhecimento para lidar com isso e outra porque nosso foco desde o início é na questão do impacto social, nas relações humanas que estão por trás da Marca X. Sejam elas nas relações de trabalho, do dia a dia, na cadeia produtiva, no cliente. Então o produto é só uma consequência de todo esse processo que a gente faz. No momento que cai só no produto se perde todo o propósito por trás do que é a Marca X e do que ela movimenta. Claro que por trabalhar com produtos a gente mudou nossa forma de trabalhar porque ele é a ponte, o que desperta na pessoa o interesse em consumir, afinal ela é uma marca que trabalha com venda de produtos. Mas assim além da compra junto vem todo esse propósito, de valorizar a mão de obra, o meio ambiente. Porque senão para quem está de fora, e eu ainda mantenho essa visão externa da moda, fica muito fechado. Sentimos no início a questão de ser uma bolha e a gente queria trazer pessoas de fora, mostrar como isso funciona e o por que da importância de fazer alguma coisa assim. Que é para a sociedade e não só as pessoas que trabalham com isso e tem conhecimento sobre isso.

Voltando para a importância de empreender, percebo que quem trabalha com isso verdadeiramente não porque é tendência ou porque virou tudo o que é hoje e principalmente porque o consumidor demanda ou começou a demandar mais. Mais do que pensar no material que vai usar ou que produto vai vender é pensar de que forma escolhe atingir as pessoas e contribuir com elas. Porque o que a gente enxerga aqui é que o objetivo principal de cada empresa seria contribuir de alguma forma para a sociedade. Fazer algo que faz sentido. Conciliar o mercado com algo que faça sentido, independentemente se tem conhecimento ou não. Acho que somos um case disso. De pessoas que estão nesse momento de transição e que se preocupam com a questão de moda sustentável mas talvez não tenham estudado. É um espaço onde as pessoas podem se inserir. E

empreender como um todo é conseguir colocar um pouco de si no negócio. As coisas vão se misturar no meio do caminho.

APÊNDICE G – ENTREVISTA 05

Data: 08/08/2019

1. Como era a sua rotina / empresa antes de empreender e porque resolveu empreender?

Minha rotina era super puxada, eu não tinha vida. Mas isso eu fui me dar conta muito tempo depois. Foram muitos anos trabalhando na Empresa Y, quando eu atingi uma maturidade profissional eu tinha uma dedicação quase que exclusiva ao trabalho, faltava tempo para a vida. A empresa demanda bastante e ela sabe muito bem identificar os intra-empreendedores. Intra-empreendedoras principalmente, porque tem muita mulher lá dentro. Eu tinha muita oportunidade porque realmente eu me dedicava. Eu vejo que essa característica já era muito forte em mim mesmo quando eu ainda não tinha a minha própria empresa. Eu vestia muito a camisa e fazia como se estivesse fazendo para mim mesma, então acabava que não tinha muito limite entre vida pessoal e trabalho. Foi uma consequência do ritmo que tem lá. Mas eu tinha uma rotina muito estabelecida, horário fixo, trabalhava das 8h às 18h, na verdade sempre saía depois, mas enfim... E estava todo esse período dentro da empresa. Almoço mal saía. Quando muito só em casos de não estar no escritório. Reuniões, viagens... No resumo a vida pessoal acaba sendo muito mais limitada. Até meu círculo social se resumia a conviver com pessoas do trabalho. Não sobrava muito espaço para ir além disso. Até porque eram pessoas bacanas com quem convivi, era interessante manter bons relacionamentos. São pessoas que trouxe para a minha vida. Mas sentia falta, não conseguia fazer yoga, terapia... Não tinha espaço para cuidar de mim. E aí como o dia a dia do trabalho tinha uma série de reuniões, acabava que a semana era bem regradada. Eu tinha que estar o tempo inteiro produzindo muito, porque entre reuniões era o tempo que eu tinha para fazer meu trabalho, entregas pelas quais era cobrada. Não que reunião não fosse trabalho, mas não contando. Então era muito muito exaustiva, essa forçação de produtividade. Tu sabe que a gente não consegue produzir o dia inteiro, precisa de momentos de respiro, de momentos de espaço. Eles acabavam acontecendo informalmente, quando não estava dependendo de outros, estava eu mais com o meu tempo. Rolava trocar uma ideia, um café... Rápido. Mas ainda assim era essa sensação de pressão, de estar eternamente, todas as 8h sendo produtiva. Às vezes até final de semana ia para o escritório.

2. Tu saiu de lá e resolveu criar a Marca X?

Não, na verdade a Marca X já existia. Já era um site e estava no ar a pouco menos de um ano quando eu resolvi sair e me juntar às meninas. Porque eu já era amiga da Maria que é a outra sócia há uns 5 anos. Imagino que tu tenhas passado uma crise parecida quando resolveu sair da empresa, mas eu não estava satisfeita nem com o rumo que as coisas tinham tomado nem para a minha vida pessoal, me dei conta que esse excesso de dedicação ao negócio e falta de dedicação para mim começou a se desdobrar primeiro em problema de saúde e depois emocional e fui me dar conta que estava relacionado ao ritmo, a cobrança... E não estava mais funcionando para mim, aí fui entender os porquês. Porque que eu era tão louca, tão dedicada àquilo e não fez sentido. No fim

do dia era muito sobre dinheiro, a minha dependência era pensando "nossa mas é uma boa grana que eu tiro fixa, é uma empresa super consolidada, estável, tenho benefícios... Os prós eram sempre esses. As amigadas eu tinha fora do trabalho, né se fossem amigadas teriam que ser fora do trabalho também. Aí o próprio propósito da empresa, eu tô dando todo esse meu tempo, esse meu sangue para que? A empresa não está valorizando as coisas que eu valorizo. Não sentia uma humanização das relações, era muito focado em desempenho, resultado. Porque a empresa precisava dar retorno aos investidores. Era muito relacionado ao lucro. Não tinha uma preocupação com o bem estar, era muito status e grana.

E aí fazia todo sentido o que meu corpo já vinha dizendo. A minha cabeça começou a entender. Nessa época eu estava passando por esse momento de questionamento, a Maria já havia tirado a Insecta do papel e me chamou para vir junto. Isso era no meio do ano. Ela tinha uma sócia na época que era artista, faz sapato incrivelmente mas ela não tinha a pegada de negócio de empreender de fato. Ela queria fazer o sapato e nem gostava de se relacionar com essas questões porque ela achava extremamente capitalista. Que de fato são, mas vivemos nesse sistema. A Maria tinha vontade e trabalhar nele mas de outra forma e com a sócia ela estava com dificuldades. A Maria estava no Canadá e precisava de alguém aqui com experiência até de empresa grande. A Maria sempre empreendeu e falou sinto que esse negócio vai precisar ir além de ser só um e-commerce, que era a ideia, a gente faz um site, vende uns sapatos e todo mundo fica tranquilo. Mas quando lançou ela enxergou: estamos tendo bastante demanda, precisamos de ajuda. Isso era no meio do ano e eu fui promovida na Empresa Y, era gerente. Aí me segurei um pouco mais lá dentro. Porque eu falei, fazem sete anos e eu queria muito isso (promoção) por um tempo, mas depois nem queria mais. Mas me questionei, como é que eu vou me demitir, até por receio... Naquela época eu só enxergava o mercado como Empresa Y, porque rola aquela lavagem cerebral "é o melhor lugar do mundo para se trabalhar, não vai ter nada parecido". E eu era uma gurria quando entrei, então não tinha outra experiência. Pensei "ah não vou sair agora, vai queimar meu filme. Não sei se essa empreitada vai dar certo. Vai que depois eu queira voltar". E no fundo eu também queria viver aquela experiência de ser uma gestora lá dentro. Foram seis meses, depois não consegui mais porque eu já estava com o pé fora. Dai me demiti em novembro e entrei para a Marca X, para essa jornada de descobrir como que é empreender. Totalmente despreparada, totalmente sem nunca ter pensado sobre isso. Foi louco, mas foi também um monstro aprendizado, sensacional ter vivido antes a experiência Empresa Y, porque eu tinha muito o ferramental, muita vivência para ajudar a estruturar a operação da empresa, porque a ideia já estava bolada, o nicho já estava especificado, o propósito também já era bem claro... A gente tinha um desafio de operação mesmo. Como operacionalizar todo o time, todo o processo interno para crescer. Aí eu comecei dentro da área de produto, que era mais meu metiê. Apesar de há tempos eu já não trabalhar mais com desenvolvimento, eu estava bem dentro da área de pesquisa, mas enfim eu tinha os caminhos e fui aprender... Me joguei, nunca tinha trabalhado com calçado. E todas as outras áreas de apoio. Então

começamos a dividir papéis, estabelecer cargos, mesmo sabendo que no início só poderíamos ter estagiários. Quando entrei tinha uma estagiária, para tudo. Não tinha uma clareza do papel. Porque era realmente muita coisa. Eu falei quando entrei, cara como vocês estão fazendo tudo isso? Eu entrei com uma cabeça de empresa grande, de padronizar, estabelecer processos para otimizar e desafogar as pessoas.

Uma vez que a operação estava minimamente estruturada, tinha uma menina para e-commerce e envios, uma para comunicação e redes sociais e uma de designer de produto. Aí eu me voltei totalmente para produto para desenhar um flow de trabalho para que tivéssemos um abastecimento constante. Aí é todo uma metodologia de desenvolvimento de produto a partir das necessidades. Mas na época não conseguimos ter uma constante, se perdia muita venda por quebra de estoque. Fui ter que entender sobre sapato e processos para entender, mesmo que pequenas as fábricas precisavam de mais produtos do que a Insecta conseguia comprar. Então foi muito desafiador. Estabelecer um flow com produtos de forma a não perder a nossa essência e conseguir fazer a tempo de colocar um pedido no fornecedor, para ele nos entregar a tempo e nós entregarmos para a cliente o que ela queria.

3. Qual foi a maior dificuldade durante o processo?

Lá no início foi essa, conseguir uma parceria em fornecedor. Sempre foi um gargalo. Tanto o que produz quanto a matéria prima, porque não trabalhamos com nada convencional, os materiais são reciclados ou de re-uso. Lá em 2014 isso não era tão popular quanto é hoje. Ainda assim tem n dificuldades, mas a gente chegava para falar, imagina a indústria calçadista aqui no sul não pode ser mais machista e tradicional, primeiro que eles não nos respeitavam porque era um monte de guria... Quanto fui passada para trás... Mas eles achavam que era um ET, não davam nenhuma credibilidade para o que queríamos fazer. Tínhamos que forçar uma barra e por um bom tempo a gente só trabalhava com uma fábrica, porque o cara estava desesperado precisando de cliente. Porque até ele não ia nos querer. Era muito complicado, a gente trabalhava com roupa, retalho de tecidos. Ele levava um tempão para cortar, o processo era lento. O objetivo da moda consciente vai na contra-mão do objetivo da indústria, que é escala, otimização, rapidez... E a gente estava lá fazendo cinco sapatos de uma peça de roupa. Era completamente o outro lado da história.

E depois com o amadurecimento, resolvida essa frente, tivemos muitas dificuldades na questão da gestão administrativa. Apesar da Maria ter formação em administração o foco dela sempre foi branding e eu sou publicitária, mas só trabalhei com moda, então chegava na hora de entender resultado a gente não fazia ideia de como fazer, controles... Isso tudo foi uma segunda etapa desafiadora quando a empresa já estava com o seu modelo de operação bem resolvido, obviamente precisávamos saber se estava dando resultado. A complexidade do negócio é grande porque compramos matéria prima e vendemos produto com parcelamento. Tinham negociações com fornecedores e eles não queriam ceder com parcelamento para nos ajudar um pouquinho. O fluxo de caixa era desafiador.

4. Vocês chegaram a utilizar alguma ferramenta para auxiliar nesse período?

Não. A gente foi logo para uma consultoria financeira para nos ajudar. Primeiro tentamos buscar um sócio, mas depois de alguns traumas, galera tinha uma cabeça muito diferente da nossa. A gente só conseguia achar homens e a gente não queria. Tentamos com dois caras e não deu certo. Aí resolvemos contratar uma consultoria. Nessa altura já tínhamos um menino trabalhando com a gente no financeiro, mas assim pensa e um menino muito especial, fora do comum. Ele foi muito importante, um cara que acreditou junto com a gente, mas um guri totalmente aberto a trabalhar com a vulnerabilidade dele, conectado com o lado feminino dele. Foi muito foda, ele já estava no time e resolvemos inclusive apostar nele e a consultoria ajudaria a desenvolver ele. Foi uma consultoria bem legal, super do mercado mas que tinha interesse em startups, então tinha alguma conexão. Eles estavam sempre nos sondando, desde o início do negócio. Seguido nos chamavam para tomar café, entender como estava, porque eles tinham interesse no nosso propósito. Houve uma época até que eles propuseram comprar ações. Isso nem era uma realidade na época. Lembro que fizemos uma reunião com os gestores, um monte de engravatado e a gente "o que estamos fazendo aqui?" Toda uma formalidade do mundo dos negócios. Tínhamos confiança neles. Tínhamos receio sobre quem chamar. Teria que ser alguém que entendesse muito o que queríamos, ou que no mínimo respeitasse muito, essas tentativas de sócio foram traumáticas por isso, os caras não respeitava o que queríamos no fim ele queria fazer o que ele queria. Entendia o propósito, ou dizia que entendia ele queria fazer os testes dele, implementar os teste dele. Não era algo muito colaborativo. Mas a consultoria veio para ajudar mesmo. Ficamos um ano inteiro nos reunindo semanalmente para nos ajudar e nos desenvolver. Aí foi quando conseguimos profissionalizar essa frente. Vejo esses como dois grandes principais desafios do início.

5. Como tu te sente como mulher empreendedora? O que mudou? E porque você decidiu se afastar da Marca X?

Como me sinto como mulher empreendedora foi louco, porque nesses anos todos eu fui me conectando muito com o feminismo e entendendo o quão revolucionário era empreender sendo mulher. Na verdade não só empreender. Na Empresa Y acabava sendo menos fácil enxergar porque principalmente dentro da minha área era uma predominância absurda de mulheres. Eu quase não convivia com homens no meu dia a dia. E ainda assim há todo esse tempo atrás o meu mindset era muito de não me permitir ser frágil, de ver fraqueza na fragilidade e achar que não poderia ser assim. Apesar de não ter homens quase onde trabalhava o modelo de atuação das mulheres ali dentro do negócio é muito masculino, no sentido do estereótipo. Existe total essa valorização do perfil agressivo, competitivo, orientado por resultados e meio patrola. O líder, que se destaca sempre, que está sempre a frente e não é algo que eu acredite que esteja relacionado a essência do feminino, que é muito mais do coletivo, do colaborativo, que entende que não dá para estar sempre bem, que não dá para estar sempre a frente, enfim... Hoje eu vejo, depois que já passou. Foi saindo de lá que eu consegui identificar essas dinâmicas. Hoje empreendendo, desde

Marca X até esse novo momento que estou, vejo que pra mim por exemplo na minha consultoria eu só quero trabalhar com mulher. E é isso, eu vou fomentar negócios femininos e desenvolver mulheres profissionais. Porque hoje para a gente o desafio é muito claro, tu já parte de um ponto de inferioridade pelo fato de tu teres uma vagina. Se tu vai à frente de qualquer coisa todo mundo vai te julgar. O homem ele pode estar falando a maior merda, e isso é por experiência, as pessoas questionam absurdamente menos, em uma média. A gente tem um nível de cobrança absurdo. Tu nunca acha que tu estás pronta o suficiente, tu nunca acha que tu está pronta para estar à frente de alguma coisa, palestrando... Sendo referência. Para mim o que mudou na minha cabeça é que eu valorizo infinitamente mais, eu já tinha essa sementinha dentro de mim, mas quando eu vim empreender eu vi que a vida é muito difícil para a gente que está aqui querendo construir um espaço.

6. O que te fez optar por empreender e não trabalhar em alguma empresa?

Acho que tem muito vínculo com a questão do lugar. Eu estou bem feliz sendo autônoma mesmo. Mas acho que foi isso, na época eu não sabia direito o que era empreender. Não sabia a complexidade, muito por nunca ter vivido. E hoje faz bastante sentido. Não é nenhum mar de rosas, não é uma vida simples. Tipo nunca achei que fosse ser, mas hoje vivendo eu vejo mais ainda. Demanda muito de ti. Tanto quanto trabalhar em algum lugar. Mas ainda assim para o que eu estava buscando é o melhor formato.

7. Quando tu saiu da Marca X e optou por empreender novamente, eu queria entender qual que foi sua motivação para empreender voltado para mulheres?

A gente prioriza. Mas ainda não levantamos essa bandeira de nunca vamos trabalhar com homens. A gente prioriza, por exemplo a Empresa W, que é um cliente, tem bastante homens no time. Mas com quem a gente trabalha direto, quem toca o projeto lá são mulheres. Nossas fornecedoras e parceiras sim são todas mulheres. A gente indica sempre mulheres. A advogada, a contadora... Todos os nossos fornecedores têm esse posicionamento de foco em empreendedorismo feminino. As clientes hoje todas são mulheres. A gente não trabalhou com nenhum homem ainda. Só mulheres. É nossa prioridade, nosso foco para fomentar nosso mercado feminino. Deixa eu ver quando decidi sair, a motivação foi muito sobre amadurecimento de propósito pessoal, de momento. Eu sempre curti muito a Marca X, o propósito dela, mas o grande pulo do gato foi o fato de não ter sido eu a montar o negócio. Quando eu entrei ela já tinha quase um ano, em outro formato. Hoje eu consigo entender que não me representava tanto quanto algo que agora eu montei. Tipo no fim empreender tem muito do empreendedor, da gestora. Do que que a pessoa enxerga, qual visão de mundo que ela tem. o que que ela quer resolver com aquele empreendimento. Agora trabalhando com consultoria tenho mais certeza. Porque para tu ter essa força motriz para tu gerir todos os aspectos de um negócio. Da entrega técnica até toda a parte administrativa, as complexidades burocráticas, o dia a dia, gerir pessoas... Isso tudo tu tem que ter muito esse drive motivacional pessoal. E acho que avaliando assim hoje, uma coisa que trabalho ainda na terapia, mas consigo ver que também tinha um lance de ego. Não era muito sobre mim, como eu queria

fazer as coisas. Acabou que boa parte claro eu coloquei de mim naquele negócio, por todos esses anos que eu trabalhei nele e liderei, mas tinha um viés muito mais a ver com as minhas sócias que fundaram. Eu consigo conectar com isso no macro. Mas no micro, o primeiro pontapé da coisa foi realmente de diferença de gestão e visão. E eu pensei, e tenho outras vontades de trabalho, além do que estamos fazendo aqui dentro e acho que eu posso empreender de novo, agora que eu já me encontrei como empreendedora, já tive essa vivência também, acho que eu to afim de fazer algo a partir das minhas experiências e do que eu já vivi. E aí a ideia surgiu do que eu vi durante, inclusive como empreendedora, porque chega um ponto que tu não tem mais como avançar sem uma ajuda externa, de alguém que não está vivenciando aquele ambiente.

Fora isso tem muito da cultura, desde lá da infância a gente tem muita dificuldade. A gente não tem preparo para gerir a gente então imagina uma empresa. Foi todo aquele negócio de estarmos sempre nos cobrando a perfeição. Quando a gente não domina a gente fica muito mais insegura que um cara por exemplo. Que vai lá e fala um monte de merda e diz "eu sou o cara" e as pessoas acreditam. Também tem na minha missão ajudar essas mulheres a colocarem para fora todo esse potencial.

8. Antes você falou que na Marca X você não conseguia expor totalmente sua visão de mundo e o que você queria resolver. Hoje com esse novo empreendimento gostaria de entender o que você queria resolver com ele?

Esse foco em moda ética e capitaneada por mulheres. E digamos que no modelo que eu estava antes, que era uma marca de produto, acabava sendo muito centrado naquele negócio só. Ai tu ficava muito restrito relação com fornecedor e marca. Como consultoria eu consigo articular muito mais. Então eu realizo muito mais propósito em negócios de moda, que é a área que eu venho. Eu consigo trabalhar muito mais em rede, em cada projeto tu aciona um time de profissionais. Deixa de ser só sobre uma linha de produto, claro que tem uma causa, um propósito, mas é um pouco menos eu centrada e um pouco mais trabalho em rede.

9. Tu consegue articular e fazer conexões entre as marcas que tu atende?

Sim, super rola. Por exemplo Empresa Z e Marca Z a gente aproximou. Eles já estão desenhando um formato, tipo as meninas vão fazer algum trabalho lá dentro de cultura, com o RH de conscientização, porque a Empresa Z tem um laboratório de inovação social lá dentro que eles usam para dar palestras, para um monte de coisas. Agora temos uma outra cliente de moda íntima que vai ser lançada. O projeto com ela era desenhar um programa de logística reversa que elas não estavam conseguindo, e provavelmente a gente vai aproximar essa solução de Marca Z também. Marca W e Empresa W lá em São Paulo a gente já viu pontos de conexão, sabe? E assim a gente vai indo.

10. Tu notas uma abertura das marcas para isso? Para essas conexões?

Muito. A mulher tem muito essa mentalidade da colaboração. Está muito na nossa verdade trabalhar... Nos reunir e compartilhar. Em todas as esferas da vida. Até me dando conta, eu ajudei

a organizar um grupo de discussão sobre masculinidade. Eu fui em um festival e ouvi uma palestra do Projeto ME, que é um grupo de homens lá no Rio de Janeiro de se reúnem para discutir qual que é o papel do homem nessa luta pela equidade de gênero. Deles assumirem essa responsabilidade e entenderem como que eles conseguem trabalhar, para apoiar esse movimento feminista, mas tem um viés muito dos homens olharem para eles mesmos e discutirem entre si. E eu voltei para Porto Alegre querendo muito uma coisa parecida aqui. Consegui reunir uns caras e eles estão se reunindo.

Eu puxei essa história porque eu penso que para eles não foi algo tão natural se reunir, para conversar e tomar alguma frente, de alguma movimentação. E é algo que nós mulheres fazemos desde sempre. Mesmo sem ser um grupo que se reúne oficialmente com algo estruturado. A gente tem muito isso de reunir as amigas para conversar sobre alguma questão... Pra gente em todas as esferas isso é muito natural e para eles eu senti que não era tão natural, precisou um esforcinho um pouco maior. Então sim, respondendo tua pergunta inicial, a mulher tem uma vontade muito maior de colaborar, trabalhar em rede, compartilhar.

11. O que motivou a Consultoria X a priorizar fornecedoras mulheres?

A consciência de que a gente tem um espaço menor no mercado de trabalho e é menos reconhecida financeiramente. Então como que eu atuo para tentar diminuir essa desigualdade? Priorizando que essas mulheres trabalhem, se desenvolvam, façam as entregas que eu sei que elas fazem e se fortaleçam. Ganhem mais mercado. Então é muito motivação feminista mesmo. E de saber que tem muita mina foda, sabe? Que está trabalhando. Não tem porque chamar um cara se a gente tem mina foda por perto. Primeiro nós.

12. Quando as tuas clientes te procuram, elas sabem sua necessidade ou estão em um momento mais perdido, precisando de ajuda?

Tem as duas situações. Normalmente elas vem com uma demanda específica e depois do diagnóstico a gente vê que o buraco é um pouquinho mais embaixo. Principalmente se ele está relacionado a gestão e organização da casa. Mas a maioria vem com demanda específica. Por exemplo, quero pensar sobre a minha gestão de marca e comunicação, mas daí a gente vê que os pilares lá trás não estão bem estruturados, não tem algo muito formalizado. Ou tipo Marca Z, que queria desenvolver estampa para biquíni. Tá, mas qual que é a identidade de produto? O que que vocês estão querendo contar? Então vamos começar por aí. Na fase de diagnóstico enxergamos a real complexidade da demanda.

13. Geralmente as tuas clientes já vem com um modelo de negócio definido?

Depende. Porque os clientes com quem já trabalhamos foram empresas que todas elas já tinham mais de 3 anos de vida. Todo mundo já tem claro o que está fazendo. Mas Marca W e Empresa W trabalhamos em um momento de repensar, renovar votos com esse modelo de negócio e entender quais eram as outras oportunidades. Mas os modelos de negócio principalmente para empreender, para lançar as meninas já estão vindo bem estruturadas. Na moda posso fazer um

adendo. Porque a galera tem muito a ideia de um produto. Dentro de moda ética, sustentável, é muito mais sobre uma solução que elas tiveram o insight e entenderam como viabilizar produção e desenvolvimento, antes de pensar sobre um negócio. Mas acho que tem muito a ver com o background da empreendedora. Eu entendi isso vendo as gurias ali do Coletivo Y. Conversamos bastante com as marcas lá de dentro e as gestoras na época, todo mundo é muito técnico, é muito fazedor de produto. E acontece muito "eu preciso vender esse produto que eu tive a ideia" e aí começam a fazer redes sociais e a contar, catar pontos e venda para esse produto. Esse é o drive. Aí chega num ponto do lançamento para a maturidade que elas se vêem meio perdidas, porque aí começa a ser menos sobre o produto e mais sobre gerir um negócio, nos aspectos de operação. E aí que rola o xabu mesmo, a gente vê a maioria delas sendo "eupresa", fazendo de um tudo e dando um jeito. E é óbvio que fica difícil. A não ser que a pessoa tenha uma cabeça muito sistêmica, seja muito engenheira ela acaba se perdendo no volume de frentes a atacar. E aí outra coisa que eu percebo também é que se a pessoa já teve uma vivência antes profissional numa empresa maior, aí também ela já vêm mais preparada. A moda forma as gurias muito focadas em criação. Eu não formei em moda, então não como é que é o currículo exatamente. Mas eu tenho essa impressão que todo mundo tem essa veia mais criativa desenvolvida e aí o currículo acaba sendo assim. E aí quem vai pra esse lado mas com a cabeça mais no negócio geralmente formou em outra coisa, comunicação, administração mas flerta com moda e aí acho que vêm mais preparado.

14. Se você fosse dar um conselho para essas meninas mais da criação de produto e que estão empreendendo com marcas de moda, o que tu diria?

Primeiro autoconhecimento, é bom saber o que que tu quer, o que que tu gosta e no que que tu és bom. Porque daí é menos sofrido se tu precisar chamar alguém para te ajudar. Tu tem duas opções, ou tu se desenvolve, vai estudar e aprender isso que tu não entende, ou tu pede ajuda, aprende a delegar e foca no que tu tens de melhor.

15. Hoje na tua empresa tu tens sócio? Como que você trabalha?

Eu tenho uma sócia. A gente se divide. A nossa consultoria tem um formato bem simples. Até esse intuito do equilíbrio, a gente quer trabalhar com uma operação não muito complexa, bem leve mesmo e a gente divide entre: atuação no projeto a gente acaba compartilhando, mas na administração eu foco mais na parte de prospecção e relacionamento e ela no administrativo e gestão do nosso conteúdo. Mas tenho clareza que em duas, pra crescer um pouco, dentro do que a gente quer, também não queremos ficar muito gigante, a gente vai precisar de mais gente atuando. Mas com esse objetivo eu imagino trabalhar mais em rede mesmo. Porque seria para trabalhar nas demandas dos projetos. E a gente ficar mais orquestrando os projetos e chamando pessoas para trabalhar junto.

APÊNDICE H – ENTREVISTA 06

Data: 16/08/2019

1. Me conta o que tu fazias antes de criar a sua marca e sua empresa.

Sou formada em moda desde 2006, mesmo antes de me formar eu trabalhava na área: o primeiro estágio foi em design no centro de design da feevale, onde eu me formei, depois trabalhei em fábrica, depois em empresa de consultoria e, por último, eu trabalhei na Empresa X, por três anos, na parte de desenvolvimento de produto. Foi isso antes da marca. Depois de trabalhar esse tempo na Empresa X, eu não estava mais tão confortável com as coisas, com a forma de fazer, a questão da pressão pela “criação”. A gente sabe que dentro de um processo de *fast fashion* tu não tens tempo para criar e precisa de coisas mais certeiras. Aquilo, como profissional, não me deixava satisfeita. Assim, comecei a questionar minha profissão, o que eu tinha escolhido. Aquilo não estava bacana, eu estava na empresa mais legal do Rio Grande do Sul para se trabalhar com moda, via que outras empresas grandes também trabalhavam dessa forma, então resolvi dar um tempo para pensar no que realmente eu queria fazer. Na verdade, eu já não me via mais dentro da moda como um “todo”. Então, fui estudar fora um ano para fazer um ano sabático. Não eram estudos profissionais, eu fui estudar inglês só para ter um pretexto, para sair, e pensar no que eu queria e o que eu faria da minha vida a partir daquele momento da “quebra”. Voltei sem saber ainda o que queria fazer e fiquei um tempo me perguntando se voltaria para o mercado. Nesse meio tempo, tinham surgido algumas propostas, algumas pessoas me mandando e-mail de outras empresas e eu ficava pensando se era bem isso, o tempo passando e eu ficava nervosa. Eu comecei a pensar em empresas onde gostaria de trabalhar. Na época, eu ainda não pensava em empreender, mas comecei a olhar onde eu queria ir. Comecei a ver empresas pequenas, de pessoas que eu conhecia, e outras pequenas empresas pelo mundo, começando, e naquela questão do processo mais slow, uma coisa mais artesanal, meio atelier, meio o empreendedor fazendo tudo, e pensei que gostaria muito de trabalhar em uma dessas empresas. Gostaria ter esse tipo de processo, de fazer parte de mais coisas, poder me envolver com mais coisas. Então, pensei que a galera que eu conheço aqui de Porto Alegre que está começando ainda não tem uma vaga de trabalho que possa me sustentar. Daí eu pensei: por quê não eu ser essa pessoa, para mim? Assim, foi um pouco desafiador no início porque eu nunca tive essa coisa assim de “ai, tenho capacidade de empreender”. Tive vontade já. Antes de entrar na faculdade, fiz moda porque eu tinha esse sonho, mas eu sempre me colocava assim, “não estou pronta, preciso aprender mais, não sou ainda uma empreendedora”. E aí foi aquele momento que pensei: “tá, ou eu vou fazer isso ou eu vou ficar em casa chorando sem saber o que fazer, então vou fazer!”. Foi aí que eu comecei a marca.

2. E qual tu dirias que foi a sua maior motivação para virar essa chave?

Eu acho que foi olhar com carinho para essas empresas pequenas e ver o valor do que elas estavam fazendo. Ao mesmo tempo, comecei a perceber que algumas das inquietações que eu

tinha como designer e consumidora, de não encontrar as coisas que eu queria, até para comprar e me vestir, comecei a ver que outras pessoas estavam buscando as mesmas coisas e tendo as mesmas inquietações. Foi bem bacana porque nessa época eu conheci o movimento Fashion Revolution. Sempre falo que foi um dos pontos que me fez olhar assim: “nossa, há pessoas no mundo todo que estão questionando as marcas e estão começando a se perguntar de onde vem as coisas, e é exatamente isso que eu quero fazer”. Então, se esse movimento está acontecendo, quer dizer que eu não estou louca e que eu posso começar uma coisa sabendo que em algum lugar ela vai chegar, sabe?

3. E daí tu começaste a marca?

E aí eu comecei a marca. Comecei, como eu te falei, observando essas outras marcas, e o que as pessoas estavam procurando e fazendo. Na verdade, não como uma pesquisa de mercado, assim, “vou olhar o que o mercado está querendo, a tendência que está surgindo”, mas mais no sentido de identificar as coisas que eu sentia e ver o que estava no mundo real. Só para ter certeza que eu não estava pirando. Aí, depois disso, comecei a montar e pensar quais seriam os valores que eu queria colocar na minha marca.

4. Quais eram?

A questão da relação de trabalho justa. Queria saber quem estava fazendo as roupas. Ter uma relação mais transparente com os meus fornecedores. Dentro da minha experiência de trabalho, dentro do fast fashion em outras empresas, sempre foi a questão de “eu sou uma empresa que vai vender, então eu tenho o poder de chegar em ti, que é meu fornecedor, e dizer o quanto eu vou pagar para ter o preço que, lá na frente, eu quero vender. Eu sabia que a relação não era essa. Eu precisava perguntar para o meu fornecedor: “quando custa o teu trabalho?”, para, então, eu fazer o meu preço e vender por um preço justo, né. Então, uma das coisas era inverter esse papel. A questão dos materiais, também. Ter uma consciência maior. Não só no algodão orgânico, por exemplo, mas também trabalhar com material de reuso e trabalhar de uma forma mais consciente com os materiais. E ter essa pegada mais atemporal, que era uma coisa que eu não gostava nos meus trabalhos anteriores e também não gostava da forma com que as marcas me apresentavam coisas, como consumidora. Eu queria peças que eu pudesse comprar, que fossem clássicas, básicas, bem feitas, e que tivessem um porquê delas existirem, e que não tivesse aquela pressão de “mais uma blusinha da moda, ela tem o estilo tal, da tendência tal, que eu vou usar por seis meses e vou olhar para ela daqui a um ano e pensar que virou lixo, vou doar para alguém”. Como se eu estivesse fazendo uma coisa muito legal e, às vezes, não é. Coisas que durassem mais e não necessariamente fossem ter um preço super fora do normal, que fosse um preço justo não só para mim, como consumidora, mas para toda a cadeia.

5. E como foi quando decidiu que criar a marca? Como tu estruturaste, após a parte de pesquisa que tu já comentaste, como tu começaste a estruturar o negócio?

Acho que ele começou a tomar forma após essa parte conceitual. Comecei a procurar os fornecedores com quem eu queria trabalhar e acho que isso foi o primeiro tijolo da fundação do negócio. Como a empresa começou no meu quarto, no meu computador, eu de pijama trabalhando, não tinha muita coisa de “agora vou alugar um espaço e ter coisas”. Foi “vou ver o fornecedor de tecido que eu quero trabalhar e quem vai fazer a minha mão-de-obra. Preciso de uma modelista. A parte gráfica eu fiz, fiz o logo do jeito que eu queria fazer e criei o site. Foi bem assim: mão na massa. Muito em função do pouco recurso que eu tinha, naquele momento, mas também da minha vontade de fazer as coisas do meu jeito. O primeiro passo foi esse. Aí eu fui pesquisar fornecedores de algodão orgânico, ver o que eu teria possibilidade de comprar, porque teria que comprar uma quantidade pequena. Nessa pesquisa eu encontrei a Univeis, ali no Sarandí, que é a Justa Trama, né, a cooperativa, e me apaixonei muito pela forma com que elas trabalham e por ser uma cooperativa de mulheres. Não tem um chefe, que era uma coisa que me incomodava em fornecedor de empresa grande. O dono da empresa lá no carrão dele, atrás da mesa, e fazendo business contigo e eu não conhecia a costureira que estava fazendo, sabe? Ai eu curti muito aquela vibe de a Nelsa tá ali, meio que a líder das gurias, mas ela está costurando, ela está fazendo, e eu falo com as costureiras. E elas têm uma divisão de trabalho mais justa, né. Quem não pode costurar ali está em casa, porque precisa cuidar do filho. Elas dividem os lucros entre elas. Então, para mim, foi a coisa mais legal que eu encontrei o meu fornecedor de mão-de-obra, que era perfeito para mim. E foi aí que começou. Uma parte da matéria-prima eu comecei comprando delas também, e outra parte de uma empresa de Santa Catarina que tem algodão orgânico. Infelizmente não é 100% brasileiro, mas eles tinham algumas coisas que para mim seriam legais, que é a questão do tingimento químico e a quantidade pequena. Então, foi legal. O algodão ali da Justa até tem um preço mais caro, em função de ser todo brasileiro, mas se eu comprasse todo o algodão delas e fosse fazer um tingimento natural em tudo seria um preço muito caro para começar. Aí eu comecei com esses dois fornecedores. Então, entrei em contato com uma modelista, que fez as modelagens pra mim, fiz os pilotos e fiz minha primeira produção: fiz três modelos. Fiz 20 peças de cada um desses modelos. Então, comecei com 60 camisetas, fiz o site e comecei a fazer feira. Ai fui pra feira com três blusinhas, mas foi bem legal, experiência bacana. Foi aí que começou. Com o tempo, comecei a colocar outros produtos, outras cores e tal.

6. Tu chegaste a usar algum tipo de modelo de negócio, alguma ferramenta?

Eu fiz um Canva no início. Mais para me situar no que eu estava fazendo, sabe?

7. E tu achas que ajudou?

Ajudou! Como outras ferramentas, plano de negócios, ele te faz parar pra pensar em coisas que tu tens meio como certas, tipo “eu sei quem é meu público-alvo”. Mas ele te diz: “tu precisas pensar” e aí tu tens aquele momento para entender, por exemplo, quem são os teus parceiros, entender o fornecedor, o ponto de venda onde minha peça estará como parceiros. E acho bem para enxergar onde está indo e como quer se movimentar. Lembro de uma coisa bem legal. Não lembro

exatamente em que parte do Canva, mas acho que na parte de clientes, a forma com que tu te comunicas, pensar de que forma eu quero expor as coisas e falar, por exemplo na comunicação pelo Instragram, Facebook e tal. E pensar que linguagem eu vou utilizar, né?

8. E tu voltas a consultar esse Canvas hoje ou foi mais para iniciar?

Foi mais de início.

9. Quando tu tens que tomar uma decisão do negócio, tu chegas a olhar para ele, ou tem alguma outra coisa que te faz decidir por um ou por outro caminho?

Na verdade, eu nem sei onde ele está, aquele primeiro, mas hoje eu não tenho nada para, assim, “vou olhar para este lugar para me lembrar de coisas”, é meio que um processo interno de quando vou tomar a decisão. Pensar se aquilo tem a ver com aquilo que eu pensei inicialmente e também com todas as outras coisas que foram mudando ao longo do caminho. Hoje: qual o objetivo que eu tenho com a Marca X, onde eu quero chegar com ela, o que eu acho que seria a decisão mais correta tendo em vista quem eu sou hoje.

10. Qual foi a maior dificuldade nesse processo de construção do negócio e qual a maior dificuldade para empreender? Quais dificuldades tu encontras atualmente?

Tem várias. Assim, a questão de ser uma empresa pequena, ter começado sozinha e tudo, tem a questão financeira que acho que todo mundo vai te falar, acho que até para empresas grandes seja assim. Enfim, como empresa pequena um pouco foi a questão que me travou. Eu venho desde o ano passado para cá entendendo mais esta coisa do flow, entendendo que vai acontecer de as coisas apertarem em certo momento, mas eu preciso continuar fazendo o negócio girar, pegar empréstimo, dar aquela apertada em alguns momentos, porque não dá pra ficar assim, toda vez que o negócio aperta entrar em um looping de “ai, tá dando errado, não tá legal”. Então, eu acho que saber lidar com esses momentos financeiros e outros baixos, do tipo “não tá vendendo”. Agora a gente está em um momento que para o varejo no Brasil está horrível, principalmente a parte de vestuário foi uma das que teve pior desempenho esse ano, principalmente aqui no Sul, porque não tivemos inverno. Teve, mas atrasado e em pouco tempo, então as pessoas já não estavam mais querendo comprar coisas e a gente precisa desses movimentos que já temos “como certos” dentro de uma marca slow. As pessoas esperam que tu tenhas esses momentos de troca de estação. Enfim, a gente teve e tá tendo esse momento, por todo o cenário que a gente está vivendo e, então, eu acho que entender e passar por esse entendimento é uma das coisas que leva tempo e eu não sei se a gente se acostuma em algum momento.

11. O que te ajuda a passar por esses momentos?

É uma coisa que envolve até um processo meio terapêutico da cabeça do empreendedor, sabe? Entender que o negócio é cíclico e que terão momentos em que tu estás se sentindo uma bosta, como empreendedor, parece que está tudo dando errado, mas entender que quando tu estás neste momento, não é que esteja tudo dando errado, é porque faz parte do processo e tu precisas continuar movimentando pra aquilo ali passar. Outra dificuldade que na verdade acabou não sendo

tão grande porque eu tive o Coletivo Y no meio desse processo é a questão do “empreender sozinho”, tipo quando a gente começa na própria casa ou no próprio atelier tu não tens aquela coisa de alguém te dando aprovação. Isso é outra coisa que a gente está acostumado enquanto ser humano, assim. Não é nem questão de empreendedor e tal. Quando tu vais fazer alguma coisa sozinha tu sentes falta de alguém te dando aquelas dicas e tudo. Pra mim foi bem importante o coletivo estar no meio desse processo, para o meu crescimento também, porque eu tive pessoas em volta e pude crescer com as outras empresas. Ter esse relacionamento e entender esses momentos de altos e baixos e tal. Acho que me fortaleceu de certa forma estar junto de outras pessoas.

12. Como uma rede de apoio?

É!

13. Além do apoio das meninas do Coletivo Y, teve o apoio de mais alguém? Eu falo com várias empreendedoras que contaram com apoio da família super forte, “vai, funciona!”?

Nossa, o apoio da minha mãe desde o início foi, e tem sido, sabe. De uns tempos pra cá, eu comecei até mesmo a não conversar com algumas pessoas que eu conversava antes, por motivos bem pessoais, de não bater mais a vibe e tal, e a minha mãe sempre esteve ali naquele momento de tipo... Eu ligo às vezes para ela. Essa semana eu liguei, ela nem o que está acontecendo assim, mas... “olha só, eu estou vendo aqui minha planilha e eu tomei a decisão de fazer tal coisa agora.” Dai ela fala “ah, minha filha, vai lá, o que tu estás sentido”. Ela é muito da coisa “ouve o teu coração” e às vezes me deixa meio irritada, porque eu quero que alguém me diga alguma coisa, mas no fim das contas ela sempre está certa. É só ter mais paciência e ouvir realmente o meu coração que o negócio vai. Então tive muito o apoio dela, tanto financeiro quanto nessa parte de dar o apoio emocional. No início, eu tive um pouco de preconceito com o Sebrae, porque eu fiz o Empretec, e isso foi uma coisa muito legal. Foi legal no momento que eu fiz, porque eu descobri que eu tinha um potencial muito maior do que eu achava.

14. Empretec é um curso?

Empretec é um curso para empreendedores. Ele mudou um pouco agora, mas na época que eu fiz ele era meio “instensivão” de uma semana, o dia todo de aula, e tu tinhas que criar uma empresa nessa uma semana e fazer ela ter lucro até o final da semana. Era meio que “gincanão”. Trabalhar de madrugada e loucura. Foi muito legal, porque tu sai dali com um gás louco, sai querendo explodir o mundo e fazer mil coisas. Foi legal nesse sentido porque eu vi todo o potencial que eu tinha, vi que eu conseguia fazer as coisas. Consegui fazer minha empresinha ter lucro. Ao mesmo tempo, algumas empresas tiveram sucesso muito legal. Foi a primeira vez que, no final da semana, a gente faz um ranking de quem teve lucro e prejuízo, enfim. Coloca o nome de todos e bate palmas e tal. É o primeiro momento de olhar para outras empresas e pensar “tá, eles fizeram melhor que eu financeiramente, mas qual foi o crescimento que eu tive, pessoal?”. Tentar não se comparar tanto, a galera vendeu milhões de reais em uma semana e eu consegui lucrar 100 “pila”.

Mas qual foi o ganho real disso, além do financeiro? Então foi o momento que eu tive essa noção. Ao mesmo tempo, criei um ranço com o Sebrae naquele momento, porque os instrutores tinham uma visão de sucesso que era muito diferente da que eu tinha naquele momento. Depois de passar um ano sabático, fritando bife na Irlanda, uma visão completamente diferente. Um deles falou “se eu encontrar um ex-colega dentro de uma BMW eu vou saber que o cara teve sucesso”. Ai eu “tá, não é isso que eu acho”.

15. E o que que tu achas?

Eu acho que sucesso é uma coisa tão pessoal que a gente não tem como dizer. Pra mim, sucesso é a pessoa estar completamente feliz, que tu sente que a pessoa está “de boas”. Às vezes não tem como julgar: a pessoa pode estar vivendo em uma mansão, ter um carrão e ser muito feliz, estar plena e completa, ou pode não querer aquilo ali. É muito uma questão de cada um. Saber que está tudo bem hoje, e não “o sucesso vai ser quando eu atingir tal meta.

16. E como que tu estás hoje com a tua empresa?

Eu estou bem tranquila. Na verdade passando por um desses momentos de altos e baixos. Mas acho que passei por muitos questionamentos do ano passado para cá, era uma das sócias do Coletivo Y e eu vi que não estava sendo bacana pra mim ter duas empresas, sendo que uma delas depende totalmente de mim, então sai da sociedade e fiquei só cuidando da Marca X desde abril deste ano. Estou num momento muito decisivo, tomei consciência que eu precisava fazer isso, que era isso que eu queria fazer e que é isso que me faz feliz. Estou muito feliz de ter enxergado isso e estar fazendo coisas novas, criando coisas novas para a marca, fazendo parcerias, abrindo pontos de venda. Estou num momento bem otimista, apesar de não estão em um momento em que estou super vendendo e sendo super lucrativa. É um momento bem legal o que eu estou vivendo agora.

17. E essas parceiras que tu comentaste? São com outras marcas, com fornecedores?

No momento, de vendas. Antes eu tinha o Coletivo Y como um ponto de vendas principal, mas resolvi começar a olhar pra fora, ver outros lugares. Vendo pelo site também. Ter um e-commerce é uma coisa que demanda bastante tempo e grana. Entre colocar e fazer o negócio ser super lucrativo. Então eu pensei: “como eu não tenho ainda tanta experiência com e-commerce e, mesmo que eu tente me especializar nisso, vai levar algum tempo até recuperar e ter um fôlego, eu vou buscar outros parceiros, outros pontos de venda que sejam bacana e que possam ter a minha marca”. Essa semana tem a Casa Travessia, que começou a vender em São Paulo. É uma loja colaborativa que está abrindo, e foi uma das parcerias que eu fechei. Tem alguns outros pontos de venda que estou em contato, tipo em Minas, outros lugares...

18. Ah, para fora do Estado?

Isso, para começar a expandir a marca e ter parceiros de venda.

19. E como que é a relação da Marca X com outras marcas desse cenário da moda sustentável daqui, de Porto Alegre? Aliás, se tem essa relação e como ela funciona?

Tem uma cena muito legal aqui em Porto Alegre, das marcas. Por mais que algumas marcas não estejam dentro de coletivos ou fazendo parte de movimentos, a gente acaba se encontrando nas feiras e tendo essa relação de conhecer e saber para quem perguntar coisas e tal. De trocas, mesmo! Eu já fiz algumas coisas de colab, até para a Marca Z, que fez uns tingimentos para mim e tudo, mas por mais que não rolem essas coisas assim, de transformar as parcerias em produto, eu vejo que a gente acaba sempre estando junto de alguém em alguma coisa. Tem a Carol da Marca W, que é uma querida, com quem eu tenho falado muito. “Feira, o que tu estás fazendo, está dando certo?”. Ela mandou produtos comigo para a Casa Travessia, daí a gente rachou o frete. Essas coisas vão meio que acontecendo de forma natural, assim. Não tem uma super estrutura do tipo a gente se reúne tantas vezes por semana, mas acontece num caráter pessoal.

20. Tu achas que teria uma forma dessas relações aumentarem ou te trazerem mais benefícios? Tu sentes falta de alguma coisa?

O Coletivo Y teve essa importância para mim. A minha marca começou sem o Coletivo Y, e estava fazendo um ano quando a gente abriu ali. Então eu vivi esses últimos três anos dentro de um ambiente que tinha essa troca muito forte. Então eu ainda não sei muito como é ser uma marca que está fora de um ambiente corporativo. O que eu vejo é que foi um negócio bacana para mim, mas eu não saberia de que outras formas isso poderia acontecer, que não fosse em um negócio. Eu acho que é super importante ter. Se houvessem outras formas mais fluídas, mais orgânicas, que não precisasse ser dentro de uma caixa assim. Que as pessoas pudessem estar ou não estar. Que não fosse uma coisa que gerasse tanto comprometimento e tanta rigidez. Seria super bacana ter um ambiente de troca e manter todo mundo conectado.

21. E se tu fosses dar uma dica, um conselho para quem está começando a empreender no ramo da moda sustentável. O que que tu dirias?

Até a pessoa mais foda do mundo assim, que tem uma “empresão” gigante. Todo mundo começou, teve um ponto de partida e sempre vai ter. Então é não ter medo de bater na porta das pessoas e perguntar. Acho que a gente vem de uma coisa das gerações passadas que elas sempre vão dizer “não entrega o ouro pro bandido”, como se a outra empresa fosse roubar a tua ideia, ou manter sigilo. Eu não sinto isso, nunca senti, das empresas que são pares minhas, o pessoal daqui de Porto Alegre, enfim. Todo mundo tem mil perguntas e mil alternativas. Então eu diria que não tenha medo, as pessoas vão te dizer o que elas estão fazendo, vai lá e pergunta. Diz o que tu pensas, troca ideia com as pessoas porque o mundo é muito aberto, porque às vezes a gente acha que está incomodando, sabe?

22. Qual foi o teu maior medo para empreender?

Aquela coisa de “Vou me endividar, quebrar minha família, não vou ter dinheiro para pagar as contas”. É o medo mais bobo, mas acho que foi isso. “Será que esse negócio vai dar certo, eu não ficarei com um monte de produto e não conseguirei vender...?”.

23. Em algum momento tu chegaste a pensar “não vou mais empreender, vou voltar para outra empresa”?

Sempre temos alguns questionamentos, mas eu sempre tento me manter conectada com o sentimento de “eu voltaria para uma empresa?” e a resposta é sempre não. O mesmo sentimento que eu tive quando saí da Empresa X e fui para a Irlanda porque eu não aguentava mais trabalhar, voltei e pensei quando me convidaram para entrar no processo seletivo de uma outra empresa, que era uma coisa do tipo “não quero”. Eu continuo com esse “não quero”, e é esse “não quero” que me mantém empreendendo. Não posso fazer mais nada além disso. Tentar estar “de boas” com esses processos e esses ciclos, empreender é isso mesmo, acaba dando certo se tu te entregas. Não dá para ficar pensando “meu Deus, está dando errado”. Ok, está dando errado agora, mas também vai dar tudo certo!

APÊNDICE I – ENTREVISTA 07

Data: 24/08/2019

1. Como era tua vida antes de empreender e o que te levou a empreender?

Veio com uma bagagem de 8 anos de Empresa X, que é uma multinacional, uma grande escola. Só que lá dentro foram duas coisas que começaram a dar uma acendida. Primeiro que as pessoas, as novas que chegavam estavam com muito mais gás do que eu para trabalhar por aquela empresa. Eu cheguei a ouvir pessoas chorando dizendo que o sonho era entrar lá e eu assim "what?". Então comecei a me questionar... Não que eu fosse infeliz no trabalho, mas não era um trabalho que me realizava como me realizava anteriormente. E junto a isso começou que Porto Alegre é uma cena de moda sustentável efervescente, a gente começou a conhecer uma série de coisas, uma série de pessoas e aí eu decidi que eu ia sair de lá. O que eu ia fazer eu não sei, mas eu ia sair de lá. Aí a Maria, que hoje é minha sócia, tinha feito um TCC sobre moda sustentável, começamos a pesquisar sobre. Nós saímos da Empresa X e pensamos e aí, o que faremos? Ela saiu antes de mim e começou a fazer chocolates artesanais, que o cacau vem de uma produção toda sustentável, com trabalho certificado. Porque a indústria do cacau também é um horror. Daí ela foi para uma casa colaborativa, focada em negócios sustentáveis, que era o Paralelo Vivo. Era muito legal porque tinha de tudo (ramos de negócio). Entre eles tinha a Camila, que era da Empresa X também, mas saiu antes. Ela tinha a Marca Z. Estávamos nós três perdidas e aí conversando com a Ana a gente decidiu criar a Marca X. Porque a Maria tem um know how grande de infantil, tinha filho e bastante conhecimento técnico e eu tinha um knowhow enorme de infantil em função dos sete anos, e a gente pensou em que parte a gente poderia se inserir nesse mercado de moda sustentável infantil e aí começamos com a parte de enxoval, porque achamos que era o que não tinha. Junto a isso, nós três, que ali éramos as pessoas únicas da moda, que não tínhamos um lugar para vender. Então tínhamos esse sonho de criar uma loja que fosse focada 100% em moda sustentável, que tudo que tu visse seria feito em pequena escala, com mão de obra justa e preço justo. E nisso veio a Marca W, tínhamos uma relação próxima, elas estavam trocando de casa e começamos as duas coisas juntas, a Marca X e o Coletivo Y. Eram os dois negócios, a gente entendendo os modelos de negócio. O do Coletivo Y não existia ainda. A gente pensava em fazer uma gestão coletiva. Entramos aqui com muito pouco dinheiro, muito trabalho. Fomos atrás dessas sócias. Muitas entraram, algumas saíram. A gente mesmo acabou saindo do Coletivo Y. Ele foi naturalmente se encaminhando para moda feminina e a gente estava perdida. Nesse meio do caminho começamos a conhecer muita gente legal, e muita mãe. Essa é uma característica do mercado infantil, tem muita mãe que empreende, vê as necessidades que seu filho teve, que não conseguiu suprir e vai fazer a sua própria marca. Isso é muito legal. E a gente pensou, dentro do Coletivo Y não vamos conseguir sobreviver, não vai dar certo. Precisamos de um espaço maior, que ali a gente tinha um cantinho. Tínhamos problemas porque queríamos fazer coisas mais

comerciais, não tão neutras e não é a estética do Coletivo Y. Então conversamos com as gurias e decidimos que queríamos sair. Viemos aqui para fora (na mesma casa do Coletivo Y), bem ou mal uma marca pequena, fizemos isso com um ano, concluímos que não teria lugar nessa cidade que teríamos uma loja, com um público que frequenta com essa filosofia. A medida que tu vai evoluindo tu vai vendo o que é bom, o que é ruim no teu produto. Sentíamos muita falta da roupa. Queríamos trabalhar só com algodão orgânico, tingimento natural. Tingimento natural não é a melhor coisa para trabalhar com bebê, em função de ter que lavar muito. Nossa estética funciona, mas fomos aprimorando. Era geométrico e agora começamos a fazer mais bichinhos. E aí viemos pra cá e chamamos todas essas pessoas que tínhamos conhecido. Então passamos a ser uma loja ao invés de simplesmente uma marca. A gente faz uma curadoria de marcas que conhecemos. Hoje admito que por pouco tempo e pouco investimento, desafios do pequeno, as quantidades de compra, pedido, então a gente hoje tem pouca coisa própria e acabamos trabalhando mais com essa curadoria, dessas marcas. Fazendo 2 anos de loja e 3 anos de Marca X, tentando sobreviver.

2. Ao sair da Empresa X, qual foi sua grande motivação para empreender e não procurar uma outra empresa?

Principalmente o ambiente corporativo. Ser dona do meu tempo, não trabalhar fechada em um escritório, 10h por dia. E poder trabalhar seguindo meus próprios valores e não os valores dos outros. Que era o que estava me batendo. Então trocar Empresa X por Empresa Y, Empresa W ou Empresa Z, nada disso ia me servir.

3. Tu consegue colocar teus valores no teu negócio hoje?

Consigno, com certeza. Porque os meus valores e da Maria, claro que vamos aprimorando isso com o passar do tempo e também visamos a sustentabilidade financeira. Então vamos adaptando, mas a gente impõe os próprios limites. Então se vier alguma pessoa querendo vender para nós e disser "eu importo da China", não aceitamos. A gente precisa conversar com a marca antes de ela entrar e nosso discurso está muito calcado nisso. A gente vai alterando, a gente tinha uma prioridade por marcas do estado. Agora estamos ampliando um pouquinho mais. Agora estamos conversando com marcas que não são daqui, mas ainda assim respeitando. Se tudo der certo temos marcas do Uruguai, da Argentina que são coisas muito legais, mas também desenvolvidas dentro desses valores, desses princípios que a gente preza.

4. Quais seriam esses princípios?

Pequena produção, o respeito pelo teu fornecedor tanto financeiro quanto do trabalho. O local que a gente está alterando, que não é mais tão local, contanto que seja uma produção que respeite o meio ambiente, respeite as pessoas, toda a cadeia de produção. E ser lúdico, criativo e divertido. Esses são nossos principais critérios, a forma como aquilo é feito, se aquilo vai interessar ou não a nossa cliente porque agora com dois anos de loja a gente já sabe o que ela quer, o que procura.

5. Quando vocês começaram a Marca X, como foi esse processo, vocês usaram algum modelo de negócio?

A gente usou muito da experiência que trouxemos da Empresa Y, na verdade. Usamos o que aprendemos lá na parte de negociação, construção de margem. Hoje conseguimos aprimorar bastante isso, mas um modelo de negócio na verdade não tinha, porque era tudo muito novo. A Marca X, na época, não tinha tanta marca pequena e bem sucedida. Tinha muita marca pequena, muita, mas bem sucedida ainda não. A gente hoje se aproxima muito e troca muito com as meninas aqui do coletivo, principalmente com a Marca Z, mas não é exatamente um modelo de negócio. Mas é forma como vamos construindo nosso próprio modelo.

6. Qual é a principal dificuldade de vocês enquanto negócio?

Olha, tem muita questão da falta do investimento, porque conseguimos fazer uma loja e uma marca com pouco investimento. Porque a gente realmente não tem muito mais para investir, então tem a dificuldade financeira. E o que acontece, a gente já sabe quanto precisamos colocar em cima de um produto para ser rentável para gente e bom para o fornecedor. A gente não vai espremer nosso fornecedor, vamos negociar um pouco, mas não vamos ficar espremendo por que não é nosso objetivo. Todo mundo tem que ganhar, senão ninguém vai para frente. Mas tem muito do pequeno, como é um mercado muito informal, da impressão que eles não constroem as margens de preço de forma a ter um intermediário, que é o que a gente é. Hoje somos um intermediário que vende o que as pessoas fazem. A margem delas fica pequena. Essas pessoas geralmente vendem em feiras. Porto Alegre teve um cenário de feiras muito grande. E o mercado, mas isso é uma questão para todo mundo, o mercado está ruim e as vendas não estão boas esse ano. Então são essas, o financeiro e a falta de experiência dessas marcas pequenas. No que a gente consegue a gente ajuda elas.

7. Vocês têm relações de apoio e trocas com outras marcas?

Sim, a gente procura, até com as meninas daqui, estar sempre trocando. Mas com nossos fornecedores também tentamos dar uma orientada, dizer... Tem muitas que não conseguem nem construir margem. Eu não sei te dizer quantas marcas já passaram pela Marca X, mas foram muitas. E agora para ficar com uma margem mais estável estamos fazendo uma limpa nisso, marcas com margens melhores para conseguirmos trabalhar melhor. A gente tenta praticar mais ou menos o preço que as marcas colocam nas suas feiras, site, onde quer que seja o ponto de venda delas. Tentamos não fugir muito desse preço. Mas hoje não aceitamos marcas que não nos deem X por cento daquele valor final. Então é dessa forma como construímos. É engraçado porque isso é um dos grandes erros das pessoas, por exemplo a gente coloca uma margem de 50%, aí a pessoa vem e me traz um produto "tem que me pagar 50 reais", então teu preço de venda será 75, só que é 50% de 75 e não de 50. E as pessoas não fazem fazer esse cálculo. O que a gente entende, que se for necessário conseguimos ir um pouquinho além do que ela vende. porque entendemos que aqui a pessoa tem estacionamento, atendimento, alguém sempre aqui, ar condicionado, café... Ela está

pagando outras coisas, então conseguimos ir um pouco além do que o fornecedor pratica. Mas buscamos não fugir muito também.

8. Enquanto mulher empreendedora, o que você sente ou já sentiu de dificuldade?

Por enquanto no meio que a Marca X vive, como estamos em um meio só de mulheres, uma casa só de mulheres, não em nenhuma marca de homem, a gente não enfrenta muito essa diferença. Então para a gente é muito natural ser de uma mulher. O que eu penso hoje como mulher empreendedora com 34 anos que eu daqui a pouco quero ter um filho. A Maria quer ter o segundo, eu quero ter meu primeiro, então vamos organizar isso. Porque depende só de nós. Isso é a realidade de qualquer mulher que vai empreender, mas isso em qualquer lugar. Em uma empresa tu tem a tua licença, mas teu filho está doente quem vai sair do teu trabalho é tu, não é o teu marido. Quem vai largar tudo no meio dia é tu, não é ele. Independente do negócio. Aqui a gente trata com basicamente mulheres, isso é uma realidade muito nossa.

9. Seus fornecedores são de produção e produtos?

Tem os fornecedores de produtos, tem uma marca que é de um homem. E o fornecimento da Marca X hoje em dia é muito pequeno e é uma relação tão distante. A gente busca conhecer sobre aquela fábrica, a procedência daquela matéria prima, mas é uma relação distante. Um email falando com outro email.

10. Se você fosse dar um conselho para uma mulher que vai começar a empreender, qual seria?

Conheça o seu mercado, o seu nicho de negócio. Acho que é o mais importante. Hoje nós temos um conhecimento do nosso lugar que construímos ao longo dos anos de marca e loja que é muito valioso. Hoje a gente sabe o que 90% das pessoas que descem aquela escada estão procurando aqui dentro. Então é isso. Onde tu pretende estar inserido.

APÊNDICE J – ENTREVISTA 08

Data: 29/08/2019

1. Me conta como era a tua rotina antes de empreender?

Antes de eu montar o negócio... Bom minha formação é extensa. Na verdade eu sou pedagoga, eu entrei pra pedagogia porque eu estava na arquitetura e depois fui trocando. Aí descobri que não era aquilo, aí fui pra gastronomia, me formei e trabalhava na área. Aí sofri um acidente, tive que parar, aí voltei pro design. Eu trabalhava com design, trabalhei para Empresa X, Empresa Y, desenvolvia móveis. Só que aí chegou uma hora que eu disse assim "eu trabalho demais para os outros", tu vai ver que é a busca de todo o empreendedor, ele percebe isso "e pouco para mim". E eu estou adoecendo por causa disso. Aí eu resolvi parar e pensar. Minha avó era costureira, eu costurava desde pequena e eu gostava muito dessa parte também da moda. Então eu pensei em conciliar tudo isso, moda, design. Desde o início meu negócio sempre teve essa questão de moda autoral, conciliar com outros moda design arte, com gastronomia e tudo o que desse para agregar porque tudo é arte. Então há 8 anos resolvi empreender, abrir a Marca X. No início eu não produzia as minhas peças, porque eu também precisava ter um tempo de estudo para saber produzir. Eu costurava, mas eu costurava para mim. Então nos primeiros dois anos de loja ali era um coletivo de moda gaúcha, onde eu tive até 25 marcas aqui dentro, aí eu comecei a aprender, fazer cursos, até onde eu disse "vou abrir a minha marca, dentro do meu coletivo". Aí eu abri a Y by Marca X que se tornou uma das marcas aqui dentro. Isso foi dois anos depois, 2013 para 2014 e ela funciona até hoje com a Marca X. Agora até eu estou repensando e mudando o modelo de negócio, vou modificar, porque na verdade a gente tem que estar sempre modificando o modelo de negócio.

2. Quando você começou a loja, você usava alguma ferramenta de modelo de negócio?

Na verdade eu tinha, eu me preparei 2 anos para poder abrir meu negócio, porque eu realmente vinha do setor privado, era funcionária e não tinha nenhum conhecimento sobre como empreender, como fazer a gestão e tudo isso. Então basicamente quando eu abrir já tinha feito cursos, Sebrae.. E aí eu parei e num primeiro momento eu pensei assim, vou abrir a loja e começar a buscar marcas. Aí nisso eu comprava peças e trazia essas peças para a loja. Isso aconteceu no primeiro ano. Só que aí eu comecei a fazer um projeto do Sebrae, Sebrae Moda e bem naquele período se falava em crise. Se falava, não se vivia. Qua vinha uma crise. Aí comecei a adequar o modelo de negócio. Eu sempre tive o objetivo de ter um coletivo e fazer a gestão desse coletivo. Eu sempre fui focada em moda autoral, sustentável, desde aquela época eu já tinha essa veia. Logo eu que lancei a minha marca eu já comecei a pensar, o que que eu vou fazer com esse excedente que sobra de tecidos da minha produção? Aí comecei a produzir sacolas das sobras de tecido e descartei toda e qualquer sacola plástica da minha loja. Isso lá em 2013. E pedia para todas as marcas. Então o Sebrae me orientou: para tu sobreviver a crise, dá uma adequada no teu modelo

de negócio. A gente já tem dados que se tu tiver estoque tu pode vir a sofrer a crise. Aí que que eu fiz, eu adequei e realmente me transformei em coletivo, no momento que eu criei a minha marca e aí todos os produtos que vinham para a minha loja eram consignados, então eu acabei com o estoque. A partir disso meu produto ficou mais autoral, mais exclusivo e quase na época uns 50% sustentável, porque eu comecei a buscar marcas que já tinham esse propósito e realmente aí ficou bem redondo, na época.

3. E como você definiria o propósito da sustentabilidade no teu negócio?

O propósito da sustentabilidade na verdade eu imagino um propósito de vida. Porque no momento que tu acredita, tu não vai conseguir fazer um modelo de negócio funcionar sustentável se tu não acreditar nisso. Tu realmente dentro da tua casa tem que ter atitudes sustentáveis, tem que fazer essa separação de lixo, sabe coisinhas pequenas. Então tu já tem que ter essa consciência e querer fazer a diferença a ajudar. Então eu falo assim isso está dentro do empreendedorismo feminino, que eu como trabalho com empreendedorismo feminino dentro de uma ONG. Tanto para sustentabilidade quanto para empreendedorismo feminino eu falo, tu tem que acreditar naquilo, se não não vai pra frente. Até tem marcas que eu vou te falar que dizem que são sustentáveis ou até fazem projetos sustentáveis mas elas não se sustentam. Eu há 7 anos realmente tenho sacolas. Eu não tenho uma sobra, tudo que eu utilizo realmente tem pra onde ir. Agora falando em propósito, o meu propósito era o seguinte conscientizar o maior número de pessoas. Porque agora eu me lembrando há 7 anos atrás quando as pessoas entravam aqui, o meu produto era diferente. A sustentabilidade ainda não era falada. Era extremamente inovador e diferente. Então cada pessoa que entrava aqui, independente se era eu ou a minha mãe que me ajudou a funcionar, a gente explicava o propósito da loja, explicava todos os produtos, mostrava a forma como era produzido. Tudo. Sabe etiqueta aberta? A gente mostrava toda a produção como é que funcionava. Realmente a gente tinha as costureiras... Isso foi um trabalho de conscientização. Hoje não precisa mais fazer isso. Mas acho que o propósito principal era disseminar para o maior número de pessoas essa mentalidade sustentável que hoje em dia realmente acontece. Esse é o principal, tu tens que acreditar naquilo e tu tens que alcançar as pessoas. Isso que fez a diferença para quem comprava comigo. As pessoas começaram a pensar diferente e tenho clientes que até hoje que falam eu não consigo comprar de uma marca que usa trabalho escravo, que não pensa na sua produção, vem eu olho a etiqueta se é chinês ou não. Então de certa forma eu fiz parte dessa construção de conscientização deles.

E das marcas que trabalham comigo, ontem eu estava até com uma das meninas que tá comigo há uns 5 anos. Aí ela começou a trabalhar com outros produtos e com couro. Ai ela estava me contando feliz que hoje ela não tem um desperdício, todas as sobras do couro ela consegue repassar para alguém que faz acessórios então ela consegue aproveitar 100%.

4. Voltando um pouquinho ao modelo de negócio, tu usou alguma ferramenta para desenvolver seu modelo?

Sebrae. Eu fiz plano de negócio, eu fiz Empretec. Como eu te disse, como eu não tinha esse conhecimento eu tive que buscar. Qualquer pessoa que quiser montar um negócio o que eu dou de dica é ir atrás da informação e capacitar. Então eu fiz todos os cursos possíveis que eu podia fazer antes. Depois que eu coloquei esse modelo de negócios surgiu uma oportunidade que tinha o projeto Moda no Sebrae e eu participei por 3 anos desse projeto, que foi o que me deu toda a base para eu seguir sozinha depois. Então comecei com o plano de negócio depois teve todo esse acompanhamento do negócio, com consultores. Eles que me diziam "Empreendedora faz isso", me direcionaram para o mercado, não o mercado porque eu já tinha escolhido meu mercado, mas questões do negócio. E eu vou te falar que se não fosse isso com a crise que veio eu poderia ter fechado as minhas portas se eu tivesse estoque. Então a importância desse direcionamento de um consultor lá no seu início faz a diferença. Então eu posso te dizer que eu tive sucesso em relação a outras marcas porque eu realmente consegui ser sustentável né, na questão de me sustentar e sustentar meu modelo de negócio durante esse tempo todo por causa de uma orientação correta e eu aceitei e me adaptei. Eu acho que isso é muito importante, tu conseguir te adaptar. Tu vê que tem alguma coisa errada, te adapta. Eu vi a necessidade de abrir um café, porque meu clientes falavam, porque não? Já me adaptei. E aí assim eu vou sempre adaptando esse meu modelo de negócio para continuar atendendo aquele meu cliente de 8 anos atrás. Aí é a fidelidade, então tu vende experiência, tu vende produtos de qualidade, um produto limpo, honesto e já propicia uma experiência. Porque também eu estudo e estou vendo que a tendência de mercado, já vem falando isso há muito tempo, mas só conseguimos visualizar na prática. Porque uma coisa é previsão, outra coisa é viver aquilo. Então to vendo que eu preciso um pouco mais. Eu já vendo produto sustentável, já vendo um sob medida, já vendo peça exclusiva, mas estou vendo que o cliente quer um pouco mais. Então nesse meio tempo eu já fiz consultoria de estilo para me adaptar a minha modelagem. O que aconteceu, eu não fiz faculdade de moda eu fiz design. Eu faço estampa e tal, então eu sabia costurar, mas eu percebi uma diferença nos meus clientes na modelagem. Eu via que alguma coisa não encaixava. Até quando eu comprava de outros e revendia, eu percebia que as vezes a pessoa amava a peça mas não encaixava porque a modelagem não estava legal. Aí eu fui buscar a consultoria de estilo para poder ajudar meu cliente e para poder pensar o que está errado nessa minha modelagem padrão? Aí comecei observar que eram tipos de corpos diferentes, que a minha cliente começou a fazer mais musculação... Enfim... Aquela modelagem antiga não me servia mais. Aí eu adaptei a minha modelagem a minha cliente. Ai o meu produto começou a ficar quase 100% assertivo. E agora eu estou percebendo que o meu cliente quer mais. Como eu trabalho com empreendedorismo há 5 anos e eu sou pedagoga com formação em empresas e tal, eu estou ajustando à necessidade. Eu vejo que muitas pessoas chegam aqui, eu atendo jovens, mulheres e muitas falam que precisam ter uma imagem profissional boa, Eu tenho que estar adequada... Sabe? E essa crise de mercado, falta de empregos e tal... Isso está gerando essa necessidade. Então já estou vendendo o serviço junto com o produto. Para tu não morrer e tu te manter no mercado, tu

tens que de tempo em tempo estar te atualizando. Até eu estava vendo uma palestra sobre isso. Que hoje em dia em 2 ou 3 anos tu tens que alterar todo o teu modelo de negócio. Aí eu vi que foi mais ou menos isso que eu fiz. Ia mudando pra me adaptar às novas necessidades. E hoje como as coisas acontecem muito rápido, esse tempo vai diminuindo.

5. Qual você acha que é a maior dificuldade enquanto mulher empreendedora?

Eu vou te dizer que eu não tive dificuldade. Mas é que também porque eu sempre fui muito pró-ativa. Eu sempre estou estudando, me capacitando, tentando melhorar. As vezes eu vejo que não acontece isso com a mulher empreendedora. Eu estava em uma palestra uma vez e eu fiquei brava. Um palestrante falou "sabe qual o problema da mulher? A mulher não é pró-ativa. A mulher não vai em eventos de networking sozinha, a mulher não fica sozinha, a mulher não sai sozinha. Ela não interage". Realmente é verdade. Eu acho que um empecilho é a falta de pró-atividade, nesse sentido. Mas tanto para homens como mulheres. Claro que tem mercados que o homem domina mais. A gente sabe que homem domina em vários setores, até na moda, os grandes estilistas são homens. Eu acho que eles conseguem quebrar uma barreira que nós não conseguimos ainda. Mas isso é cultural, vai demorar mais tempo. Então acho que realmente a gente tem que ser mais pró-ativa e ir atrás das coisas que a gente quer, não ficar esperando. Ninguém vai fazer pela gente. No meu caso eu sempre fui muito pró-ativa. Modelo de negócio eu não consigo pensar mulheres e homens, porque na verdade se eu falar na questão econômica os problemas são iguais, na questão burocrática os problemas são iguais. O que vai diferenciar o homem da mulher é a forma como ele vai conduzir o negócio e as atitudes que ela vai ter perante ao negócio. Principalmente se estiver bem preparada. Se tiver se capacitado e tiver autoconhecimento e for pró-ativa ela vai poder ter o sucesso igual ao homem. Claro que temos diferença, muitas, tanto que eu trabalho para isso. Mas eu acho que nos negócios, comércio, indústria, eu acho que talvez falta isso, a mulher ter mais atitude. Porque do resto a gente tem que correr atrás para os dois.

6. Você teve medo quando começou a empreender?

Medo todo mundo tem né? Na verdade tu tens medo do incerto, porque quando tu põe um negócio tu não sabe se ele vai dar certo. Mas também eu acho que é uma questão de preparar para isso. Claro que tem dias que tu não está feliz, não está satisfeita, as coisas não acontecem. Isso dá um desânimo, um medo. Mas eu acho que tu tem que acreditar, ir atrás. Eu sempre fui dessas de buscar as referências para me fortalecer. Então que eu que fiz, quando eu vi que eu estava com medo e que eu achava que não ia conseguir sozinha o que eu fiz? Eu busquei um grupo. Eu entrei para a ONG X, que é um grupo de mulheres de negócios. Lá eu me fortaleço vendo o caso das outras, as dificuldades, os acertos e vou aprendendo. Ou lendo, buscando, porque eu acredito que o empreendedor tem que ter esse espírito. Tu não pode dizer "ah ou pensar se eu vou fazer", tem que ir lá e fazer. Depois vai ver se vai dar certo ou não. E tu vai adaptando, mudando seu modelo de negócio. Não tem outra forma no mundo. Tu pode ter o dinheiro, ter condições, ter pesquisado o local. Tu pode fazer todas as pesquisa possíveis, mas tu só vai fazer, ter o plano de negócios

perfeito de 5 anos, 10 anos, mas tu só vai saber vivendo. Porque aí vem todas as interferências externas, seu cliente vai aceitar o produto? Tu tá fazendo o marketing certo? Tem crise? Tudo que afeta tu só vai descobrir vivendo. Eu acho que o empreendedorismo é muito vivência e adaptação. Se tu não está enxergando que a coisa vai acontecer, prevendo, porque tu consegue prever. Vai ter uma crise, o que que eu vou fazer para isso? Aí dentro daquele plano de negócio maior que tu tens tu vai fazendo planos menores e vai analisando o mercado, para poder te adaptar. Porque se tu manter aquele plano de 5 anos, certo que tu vai fracassar. Aí tu vai ter que fechar, parar tudo e se tu quiser vai ter que começar tudo de novo. Então tu pode ir te adaptando e mudando, e aí tu vai te mantendo no mercado e criando tua reputação e fazendo teu nome no mercado. Esse é o diferencial, não importa que seja para o teu bairro, para a cidade, redes sociais...

7. Você participa atualmente de ONG X?

Sim, eu sou a atual presidente. Entrei há cinco anos como associada. A ONG X é uma ONG internacional de mulheres de negócios. Ela tá em 105 países. Começou na primeira Guerra Mundial. O que que acontecia, os maridos das mulheres iam para guerra e elas ficavam com os negócios. Mas elas não sabiam cuidar dos negócios em 1920. Aí uma advogada americana pensou "vou montar uma associação para capacitar essa mulher para ela cuidar dos negócios" e ela cresceu. Lá na II Guerra Mundial foi criada uma federação na Europa e ela foi crescendo, ganhando o mundo. Veio para o Brasil em 87. Então nós temos uma ONG internacional que rege tudo, a federação que é Brasil e aí nós temos uma presidente internacional, da Brasil e as locais. Cada local tem uma presidente, uma diretoria. Temos autonomia mas temos que seguir algumas diretrizes da internacional. O objetivo, propósito da associação é capacitar essa mulher para ela poder entrar no mercado de trabalho e crescer. A gente diz que é uma associação feminista, mas não aquele feminismo que usam hoje em dia e sim sobre o homem e a mulher serem iguais. Por isso talvez eu não veja tanto essa diferença e consigo imaginar mais igual. Claro tu tem que adaptar tua postura, ela tem que ter pulso, se posicionar bem. Então a associação me ajudou muito para isso. Eu entrei só para me auxiliar e eu aprender um pouco. Aí dentro da associação eu fui descobrindo outras habilidades, comecei a desenvolver projetos, comecei a palestrar e a falar. Não que eu tenha feito algum curso de palestrante, eu fui aprendendo. Aí comecei a descobrir outros modelos de negócio. Esse que eu to montando agora veio através da associação. Eu criei um projeto em 2015, o trocas inteligentes. Foi um projeto que foi crescendo, ele acontece em 6 capitais e agora ganhou um prêmio que foi para a internacional. Ano que vem concorre a um prêmio internacional como um case de sucesso e ele poderá ser replicado no mundo inteiro. Dentro na ONU a ONG X ocupa 3 cadeiras. Então ela está dentro dessas entidades, protegendo a mulher, cuidando. Isso te dá força para tu seguir em frente. Dentro da associação eu cuido para, eu me via eu no início do meu negócio, há 8 anos atrás, querendo fazer aquele trabalho que a minha vó fazia. Que é o que toda a mulher faz "ai perdi o emprego, vou fazer negrinho". Tu faz aquilo que tu pode no momento. Mas aí tu tens que

ampliar teu conhecimento para tu realmente virar um empresário, empreendedor. Senão tu vai ficar a vida inteira só fazendo negrinho em casa.

8. Como é que acontecem as capacitações da ONG X?

São praticamente todas gratuitas. Buscamos palestrantes tanto no mercado quanto dentro da associação. A gente vê a necessidade das mulheres que vão nos eventos e também as necessidades das associadas. Porque é uma associação para todas as mulheres. Abordamos assuntos sobre saúde, educação, jurídica, capacitação empreendedora. Ai a mulher entra e diz quero ou não. Quero começar um novo projeto, eu quero auxiliar esse grupo de mulheres. Ai tu pode ser uma coordenadora, desenvolver um projeto e focar no grupo que tu deseja. Tem muitos projetos para empreendedoras, executivas e até para homens. É para todo mundo. Apesar de sermos uma associação para mulheres os homens são sempre bem vindos. Então geralmente nos nossos eventos temos ou palestrantes homens, ou homens na plateia. Também querendo se capacitar.

E isso me ajudou muito no meu negócio. Eu tive o Sebrae, mas quando vi que eu já tinha tirado todo o proveito deles e eu precisava de mais. Porque ele não ia me dar esse auxílio, esse apoio eu busquei a associação e ela me ajudou a construir também. Eu digo eu não faço isso sozinha, facó com ajuda sempre dos outros. Por mais que tu tenha sócio tem que buscar capacitação, cursos... Porque é dali que tu vai tirar forças para organizar teu modelo de negócios. Porque às vezes falta isso, as pessoas não têm essa noção. Eu sempre tive esse pensamento em relação a moda. Eu gosto de criar, viajar... mas na hora de botar em prática eu sempre busco essas referências. Dá, não dá? É factível ou não é? Eu vou conseguir vender? Meu preço é vendável ou não? Aí já cansei de cortar coleção na metade, mudar tudo, porque disse não vai vender. A gente tem que ter essa noção. Realmente no pessoal da moda eu vejo isso. Quando eu tinha o coletivo aqui nós criamos um grupo só de moda sustentável que era o Coletivo Z. Aí a gente conhecia a Maria, o Ecosystema pelo Coletivo Z. Eu fazia a curadoria das marcas. Nós éramos 20 marcas e entramos no Ecosystema. Só que ele durou 3 anos. Exatamente por isso. Muitas marcas fecharam, outras se redirecionaram, por causa desse problema de gestão. Eu também mudei muito depois que eu entrei para o grupo de negócios. Eu passei a ter menos contato com a moda. Eu digo que eu sou uma metamorfose dos dois. Eu era aquela pessoa bem fashion, bem moda e aí eu fui para um lado mais executiva empresária. Aí eu tive que fazer uma osmose ali para eu criar uma nova persona e ser quem eu sou hoje. E foi a melhor coisa que eu fiz para mim. Que aí eu tenho um lado racional, da empresária e eu tenho meu lado criativo que eu crio. Mas eu sempre junto os dois. Porque realmente com moda eu vejo, conversando com uma amiga que está fazendo um curso no Sebrae agora, que da nossa época não tem quase mais ninguém, quase nenhuma marca e alguns modificaram, ou estão se adaptando. Mas a maioria fechou. Quem conseguiu se adaptar foi muito poucas. E eu acho que por esse motivo, cria muito mas não tem a gestão. Eu sou diferente, tu vai me conhecendo. Se tu me entrevistasse há cinco anos atrás eu estaria ainda dentro daquele modelo.

Sempre fui mais aberta à inovação. Sempre fui muito apta a isso. Talvez por isso que eu tenha procurado essas outras pessoas. Busquei e mudei realmente e não é porque não deu certo. Muitas vezes tu tem que errar muito para acertar uma vez. E tu não pode desistir, porque tudo aquilo é experiência. Eu tenho essa mente muito empreendedora. Não é todo mundo que nasce para ser empreendedor. Empreendedor, empresário é uma coisa empreendedor é outro. Eu sempre tenho mais de uma coisa. Eu tenho a loja, eu tenho a marca, esse projeto de cursos... Sempre buscando mais coisas para ir agregando. As vezes eu vejo que falta isso no modelo de negócios das pessoas, principalmente da moda. Ah eu vou fazer tal coisa e ponto. Tá mas ponto e aí tu não vais ter um networking, tu não vai conhecer pessoas. E isso eu acho que é bom ressaltar. Networking. É uma coisa absurda o que muda na tua empresa quando tu cria uma rede de relacionamento bem maior que se tu ficar naquela bolha, só dos teus clientes, dos teus amigos, da moda sustentável. Eu tenho essa mentalidade sustentável, eu acredito mas eu não fico na bolha, porque na bolha não vai resolver. Então tu tem que ampliar a tua rede. Na ONG X logo que eu entrei eu queria fazer um evento de moda sustentável e saiu agora em junho. Levei 20 palestras para a Universidade Y, deu quase 600 pessoas. Que tu leve cinco dez pessoas em cada, olha a quantidade de gente, de volume. A gente tem que sair dessa bolhazinha. Foi um sucesso, levie de tudo. Desde influenciadores digitais, marcas, oficinas... Todos para falar de sustentabilidade e fazer essa conscientização. Eles acharam muito legal porque o público não era só da moda sustentável. Eram de empresários e empreendedores que estavam ali para aprender. É isso que a gente tem que fazer. Levar para o maior número de pessoas. Se tu não ampliar a rede tu vai morrer. Ainda mais quem trabalha com sustentabilidade. Tu já está vendendo esse conceito de comprar menos, comprar melhor, com qualidade. Tu incentiva. Teu cliente vai comprar menos, mas tu tens que sobreviver. Como é que tu vai ser auto sustentável se tu está vendendo para o teu cliente não comprar? Tem que ter um equilíbrio. Eu cheguei nesse dilema. Será que estou vendendo da forma certa? Eu tenho que conscientizar meu cliente mas eu tenho que vender também. Por isso que eu não me chamo de sustentável, eu me chamo mais de slow. Eu não me preocupo só com a sustentabilidade, eu me preocupo em ter as minhas costureiras, gerar renda para elas. Isso é sustentabilidade. Tu conseguir te sustentar e sustentar o teu local. Não é só o meio ambiente. Então esse dilema da sustentabilidade eu acho complexo. Mas a gente vendendo produto, vendendo serviço, conscientizando, aumentando a fidelidade e aumentando a rede tu consegue. Eu ensinei os clientes a fazer isso, o círculo se fecha. Então esse é o problema que eu vejo da sustentabilidade. Se tu ficar só no produto dentro da sustentabilidade não vai dar certo, porque tu que está criando esse processo de extinção. É uma vitória conscientizar, mas ao mesmo tempo estou destruindo meu modelo de negócio. Então tenho que me adaptar, mudar. Porque não vou voltar atrás. As pessoas entenderam e as que não entenderam vão entender. O compartilhamento é o futuro. Então quem não compartilha vai compartilhar. Tu tem que ver o que tu vai fazer para se adaptar. Eu to pensando o que eu vou fazer para 2020. Está mudando, já mudou. 8 anos no mercado está completamente

diferente. Outras pessoas, outros propósitos. Então toda minha experiência cai por terra e tenho que me adaptar ao novo mercado. Por isso digo que sempre busco referências. Acho que até os coletivos estão ficando obsoletas. As feiras estão morrendo. Tem que achar um novo canal.

APÊNDICE K – ENTREVISTA 09

Data: 01/10/2019

1. Me conta como era a tua rotina antes de empreender?

O início foi bem marcante para mim, porque eu era estudante, ainda sou na verdade, de engenharia química. Eu estava em um momento que eu deveria começar a estagiar. Eu fazia bolsa de iniciação científica, de embalagens inteligentes. Eu já estava há um ano nessa bolsa. Gostava muito, mas sentia que aquilo era muito lento, processo muito lento. O que eu mais gostava é que aquilo tinha uma aplicação na vida real, mas eu enxergava aquilo na vida real só que ia demorar muito. Por burocracias e por conta da pesquisa mesmo. E aí eu queria ver as coisas acontecendo mais na vida e o estágio seria a aplicação imediata na prática. Mas aí também uma contradição com as empresas que eu poderia estagiar. Eu sou da engenharia química e nessa área o pessoal é super focado na Empresa X, e empresas multinacionais e em vários pontos eu não me identificava com esse mercado. Assim eu estava em um momento muito difícil, de questionar tudo, o que eu quero fazer, o que realmente é importante para mim. Se eu estou seguindo a onda do sistema ou sendo conduzida. Seguindo o fluxo sem realmente parar para pensar se aquilo faz sentido para mim. Momento meio para baixo mesmo. Aí decidi sair da bolsa e começar a pesquisar sobre negócios de impacto e ir atrás de outras coisas que me fariam bem. Aí eu entrei num curso de auto liderança, da Fundação Estudar. Era um curso de um mês com a proposta de resgatar teu sonho grande. Poderia ser algo relacionado a empreendedorismo ou não. Pesquisar a fundo algo. Nesse processo eu já estava com a cabeça muito focada em embalagem, aí meu primeiro projeto foi a Evoluir que era uma empresa que pensava logística reversa para embalagem de cosméticos. Eu bolei ela no primeiro encontro. Nesse encontro eu ouvi o Miguel, da Empresa Z, que é incrível e ouvi ele falando que era estudante ainda, isso em 2016. Aí essa foi a viradinha de chave que eu precisava. Eu tinha essa vontade mas não me sentia capaz porque era estudante, e bah vai ficar pra depois, precisa se formar na engenharia primeiro. Todos esses argumentos de receita de bolo que nos mandam seguir. Aí foi que eu descobri "beleza, nunca é o tempo certo, ou sempre é o tempo certo", basta a gente decidir. Ai ouvindo ele mudou tudo e eu participei dessa dinâmica desse curso e surgiu a Evoluir, 1 mês depois, que teria benefícios para o consumidor final, para a empresa e para o meio ambiente. Isso permitiu entrar num edital de negócios de impacto que foi o Agir, edital de POA para empresas de impacto, com SebraeRS e Semente Negócios. Aí que minha vida começou a mudar e eu mergulhei nesse negócio. Eu era uma entusiasta, gostava de adolescente, de pesquisar, falar sobre negócios. Fui para a engenharia porque gostava dessa questão de criar e transformar coisas. Imaginar uma matéria no início, depois passar por uma transformação e virar outra coisa. Isso me encantava bastante. Aí comecei a pesquisar e me interessar mais sobre negócios de impacto. Negócios que buscam ter essa responsabilidade sócio-ambiental. Dentro desse programa, no primeiro mês, a gente viu que a Evoluir não ia dar certo. Modelamos o negócio

e vimos que a Anvisa ia barrar todo o processo. Aí tinham mais 3 meses de capacitação e nesses 3 meses seguintes que surgiu a herself. Nós questionávamos muito os descartáveis. Tanto nas embalagens, quanto nos absorventes. Era muito questionar coisas que tínhamos na nossa rotina.

Nessa época eu tinha minha rotina de estudante, mas a partir desse edital a gente participou na sequência de 3 outras edições. O programa foi sendo refinado. No início eram empreendedores como a gente, tinham uma ideia, até empreendedores que já estavam querendo fazer franquias, escala. Foi muito importante contar com a experiência desses diversos empreendedores, com diversas maturidades de negócio. A partir desse caminho empreendedor, que era a proposta deles de trazer ferramentas para os empreendedores tirarem suas ideias do papel, desenvolver... Aí eu vi o quanto era importante mergulhar nesse universo. Nesse momento estava bem imersa nessa rotina, tranquei semestre da faculdade para fazer a Marca X acontecer no início. Fizemos financiamento coletivo, aí eu mergulhei de cabeça.

2. Sempre foi só você na Marca X, ou contou com sócia?

Eu tinha uma outra colega da engenharia, que foi minha colega no início. Aliás, com a Evoluir eu comecei sozinha. Aí pro edital precisavam ser 3 participantes, eram eu, meu ex namorado e a Maria que foi minha sócia e está comigo até hoje. Aí ela teve que sair e meu ex namorado estava trabalhando então eles não conseguiam acompanhar os encontros. Aí eu chamei minha outra colega, que foi uma das fundadoras da Marca X, que foi a Marina. Ela ficou todo o ano de 2017 com a gente. Nós fizemos o financiamento coletivo mas no final do financiamento que foi a virada de projeto, quando a gente quis sair e virou um e-commerce. E ela tinha uma questão de querer trabalhar no setor industrial, ela decidiu seguir o fluxo acadêmico.

3. Porque que tu acha que é importante abordar os temas de relação da mulher com seu corpo e empoderamento feminino enquanto marca?

Isso veio de uma inquietação nossa. Poxa vamos questionar os absorventes, que tipo... É uma inquietação nossa, a gente não gostava de usar os absorventes da maneira como eles eram. A gente ficou super constrangida entre nós mesmas, tipo porque que a gente se sente tão estranha para falar de menstruação? A gente foi tentando cavar. Parece que a gente nasce com o constrangimento. Até porque nesses editais tem muito homem. Na primeira dinâmica que a gente foi falar da Marca X, tipo tenta vender teu produto pro colega, aí o consultor não sabia que a gente tinha mudado a ideia, eu falei "agora nós estamos fazendo calcinhas menstruais" aí ficou todo mundo errado, me falaram tá então faz com a tua colega ali, com uma mulher. A gente ainda não tinha consolidado, estávamos rompendo tabus com nós mesmas. Aí quando questionamos ok vamos fazer calcinhas que é algo que já existe no exterior e que a gente gostaria de ter. Poxa vamos pensar na modelagem específica para brasileiras. Ai veio uma questão "tá mas a gente não sente representada nem pelo setor de higiene com esses absorventes que estão lá na farmácia, do lado de uma fralda geriátrica e de uma fralda de bebê, aonde que estamos colocando a mulher nas entrelinhas disso? E também não nos sentíamos representadas pela indústria da moda, que

colocava um padrão estético, uma ditadura da beleza, de uma mulher que para nós não representava quem é a brasileira. Uma mulher magérrima de 34 anos, com padrão perfeito que a gente lembrava da nossa adolescência, do quanto isso foi tóxico no nosso crescimento. Então a gente não imaginava, para nós não fazia sentido Marca X ter isso. É tudo uma questão de imposições, de opressão. É mais uma opressão de uma indústria que não leva em conta o emocional como final, a auto estima dessa mulher. Tanto na moda íntima quanto no mercado de higiene. Tipo será que a minha questão de menstruação está resolvida? Tá resolvida para quem? É muito além de só absorver a menstruação. Então é uma questão muito mais intangível, subjetiva de como a mulher tá se sentindo colocando esse negócio que parece uma fralda. Como a mulher está se sentindo com alergias, irritação na pele. E aí como ela vai se sentir tendo pessoas que não representam ela. A gente não se sentia representada com aquelas mulheres magérrimas. Poxa vamos falar de verdade.

4. E sobre as inquietações que você me comentou no início quando era bolsista. Você acha que hoje consegue trabalhar elas na Marca X?

Com certeza. A questão de repensar descartáveis, trazer novo olhar para onde estamos colocando a questão da menstruação. A questão do valorizar a menstruação, valorizar a mulher quando falamos em valorizar menstruação e com certeza trazer uma experiência muito mais real e mais leve para a rotina da mulher. A gente se preocupava muito com essa questão do impacto, então para que fosse algo mais sustentável possível a gente se preocupou com toda a cadeia, que desde o início ficávamos pensando em logística reversa, bem engenharia. Então desde o início a gente se preocupou em fazer com fornecedores locais, o mais perto de nós possível. Porque já era algo que existia no exterior, mas não faria sentido a gente importar uma matéria prima. primeiro para desenvolver, sendo que a modelagem precisava ser pensada para brasileiras. Porque o padrão da norte americana e do europeu não fazia sentido para nós. Mas segundo toda a pegada de carbono para vir esse material até nós para ser vendido como algo sustentável e reutilizável. Era bem incoerente, então isso foi uma preocupação desde o início que se mantém até hoje.

5. São todos do Brasil?

Sim.

6. Em termos de negócio, qual tu acha que é a maior dificuldade sendo uma mulher empreendedora?

Pensando que aqui tem um recorte de ser mulheres falando de um produto específico para mulheres, então essa prepotência da parte do mercado masculino por achar que já sabe sem mesmo viver na pele o que é realmente, isso foi sempre uma dificuldade muito grande. Ter que sensibilizar homens que não vivenciam isso. Então o mercado extremamente masculino e negligenciar a questão da menstruação. É algo cultural e aí tentamos romper a barreira do tabu, que vem mudando mas que a gente precisa estar todo o dia com a missão de falar sobre menstruação para ir rompendo isso aos poucos. Mas isso na questão de negócios fica ainda mais

evidente. Por questão de gênero mesmo, fica negligenciado. A nossa argumentação inicialmente era muito desconsiderada.

7. Como que vocês sentiram isso, esse feedback de desconsiderar o argumento e como que isso se manifestava?

Eu fiz vários pitch em editais e seletivas, onde a gente tinha que argumentar e nas perguntas a gente já sentia como que foi a resposta, interação com jurados. Aí vinham algumas perguntas que a gente notava que estava sendo desconsiderado. Aí a mais expressiva foi dentro da escola de engenharia. Para entrar na incubadora, quando nem tínhamos feito o financiamento coletivo ainda. Queríamos começar, o produto já tinha sido desenvolvido, o piloto estava pronto. Ai neste edital era uma bancada com 10 professores, 8 homens e duas mulheres. Eu apresentei o pitch focado no problema menstruação e como resolver, aí no final um professor perguntou: tem certeza que isso é um problema? Quem sabe tu não desenvolve algo para o mercado pet, com cadelinhas no cio? Ai ficou bem na cara que totalmente era um olhar de quem queria resolver o seu problema. Talvez ele tinha uma cadelinha e queria resolver isso, e não um olhar de empatia de olhar para outra pessoa e entender a realidade dela. Ai eu disse que nós tínhamos feito uma pesquisa com quase 800 mulheres e tínhamos feito entrevistas e tínhamos certeza que a questão do desconforto e dessa relação negativa com a menstruação de mulheres desejam não menstruar estava muito relacionado com a questão de só ter esse protetor que é o mesmo desde a década de 30 e que a gente precisava sim inovar e que não bastava só absorver a menstruação, ia muito além disso e que a gente tinha certeza disso. Que não era uma experiência só minha, que tinha sido compartilhada com muitas mulheres. E aí as duas professoras da banca entraram na discussão também e aí foi bem legal. Foi um dos primeiros pitches e foi bem marcante.

8. Vocês enquanto marca de moda tem relações com outras marcas de moda?

Com certeza. Acreditamos bastante na questão de colabs, participar de grupos e coletivos de marcas locais, têm casas colaborativas aqui em POA que participamos desde o início. Fizemos nossos lançamentos, ações de engajamento com esses grupos de apoio com mulheres que nos apoiaram desde o início, com financiamentos coletivos e outras modalidades. Tem o Coletivo X, o Coletivo Y, a gente se conecta muito. Conhecemos outras marcas dentro dos programas. As meninas da Marca W, o Ecossistema de moda Sustentável fazemos parte também. É isso, nossa primeira colab foi com a Marca Z de camiseta então a gente acredita muito nessa colaboração. Nós crescemos muito dessa maneira também. Conseguimos nos organizar e ir crescendo. Tirar isso de um projeto dessa maneira. Eu era da engenharia, não sabia nada de moda, e fui aprendendo dessa maneira então acreditamos muito. Até a própria Justa Trama. Faz muito sentido para nós.

9. Se hoje tu fosse dar um conselho para alguém que vai começar a empreender agora na moda sustentável, o que tu acha que seria um bom conselho, o que você diria?

A gente encontra muitos problemas no dia a dia, muitos pontos críticos. Então a questão de tentarmos resolver problemas reais e olhar muito para a questão da moda sustentável como

movimento de manifesto político até que resolve questões sociais, que está extremamente atrelado a questões sociais. Então acho que é muito importante a gente realmente olhar, entender o impacto do contexto. O quanto a moda tem sua responsabilidade social e ambiental. O quanto a gente pode sim fazer diferente olhando para o sistema como um todo, buscando transformar ele. Desde o início era muito importante solucionar problemas reais, então buscar algo que realmente faça a diferença na vida das pessoas e ter uma proposta de valor bem clara, que não seja mais do mesmo. Acho que temos muito de tudo, tem muito de tudo e muitos problemas também. Então acho que tem muitas lacunas que precisam. Só a gente buscar ir além um pouquinho. Não fazer o óbvio, o que está sendo dito para ser feito, sem o tradicional. Sabe aquela história de "sempre foi assim", então era a oportunidade para fazer diferente.

10. Queria só retomar, quando você começou a Marca X nas incubadoras, você falou que usava algumas ferramentas, quais seriam?

A gente tinha uma apostila que era o caminho empreendedor, que é um trabalho da Semente (consultoria) que compilou as ferramentas de diferentes formatos. Então eu acabo conhecendo o caminho empreendedor e não o nome de cada uma. Mas tem a metodologia lean, mapas de empatia, canva, canvas para modelo C, focado em negócios de impacto. Método ágil de teste, hipótese, métrica. Diminuir o risco a partir do momento que a gente entende qual a necessidade real. É muito sair do achismo, são vários formatos. Não é a gente que acha, vamos atrás de evidências que mostram que outras pessoas precisam daquilo. Era uma necessidade nossa, aí fomos atrás para saber se outras pessoas compartilham daquilo. Vamos atrás. Ah beleza, compartilham. Elas também estão insatisfeitas. Tá mas elas estão insatisfeitas e imaginam uma calcinha? Fazendo muita co-criação, estar em contato com quem realmente usaria aquilo. Tipo brasileira gosta de calcinha pequena. Será? Para menstruação, será? Ai vamos validando precificação, modelos, canal de vendas... Sem ter um investimento inicial muito grande. O caminho nos instiga a fazer validações e não achar que a gente sabia.

APÊNDICE L – ENTREVISTA 10

Data: 03/10/2019

1. Me conta como era a tua rotina antes de empreender?

Eu trabalhei por 10 anos num chão de fábrica. Fábrica mesmo. Então aquela rotina de todos os dias de segunda a sexta, horário comercial, bater cartão, hora extra, trabalhar no sábado, domingo. Porque trabalhei com moda em empresas grandes, então tem desfile, tem que entregar, tem que fazer. Espera teu dia de férias para poder ir no médico. Rotina bem de fábrica, de indústria. O que é bem diferente de hoje empreendendo.

2. O que te motivou a empreender?

Necessidade na verdade, não foi motivação. Porque eu preferiria continuar trabalhando para outras empresas. Essa passagem na verdade é uma coisa bem... Pensando em mulher ainda é uma coisa bem forte que não acontece com outras pessoas. Eu tive duas passagens bem fortes que me fizeram mudar de vida na questão de trabalho. Eu morava na Itália, trabalhava como modelista em fábricas na Itália e me mudo para o Brasil e não encontro minha posição como modelista de bolsas em nenhuma empresa aqui no Brasil. Então eu não tenho espaço para trabalhar com o que eu fazia, com uma remuneração parecida com o que eu tinha na Itália. Então salários aqui no Brasil muito mais baixo, em um período que as empresas não queriam contratar mesmo. Então esse foi o primeiro problema. Depois eu engravidei, então fica tudo mais difícil. Se eu tivesse uma oportunidade para trabalhar em Novo Hamburgo, sair bem cedo aqui de Porto Alegre, um deslocamento de 40km por dia, como eu fazia na Itália não era mais possível hoje. Eu ir para uma fábrica que demorasse todo esse tempo de estrada e isso e aquilo já não conseguia fazer. Então tive outras limitações. Por isso que eu comecei a estruturar um negócio meu. Então foi, a minha primeira ideia não era empreender, se pudesse escolheria trabalhar para outras pessoas. Mas não tive essa oportunidade aqui de conseguir fazer o trabalho que gostava, ganhando um salário que eu achasse junto e com um certa flexibilidade de horários por ter uma filha pequena.

3. Você começou o negócio depois da sua filha ter nascido?

Na verdade ele começou com a minha vinda para o Brasil que foi metade de 2015. A Marina nasceu em 2017. Então foi assim tudo junto. Processo que comecei devagarinho a empreender, enquanto não achasse um emprego fixo. E depois tendo que parar, com horários diferentes, licença maternidade, enfim, ficou mais difícil essa busca por trabalho em outras empresas. Então foi fortalecendo essa coisa do que na verdade era um trabalho para quebrar um galho, foi virando o trabalho principal.

4. Como foi o processo de estruturação da empresa, você chegou a usar algum modelo de negócio?

Sim. Eu fiz um trabalho com a Maria X, ela é muito minha amiga. Ela que estruturou a ideia inicial da Marca X, foi baseada no planejamento estratégico que era com o que ela trabalhava. Então fizemos um trabalho para estruturar o que seria a Marca X, que foi a empresa que eu criei.

5. Como é o modelo de negócio da Marca X?

Eu trouxe o knowhow do que eu fazia na Itália e aumentei. Porque na verdade lá eu trabalhava como modelista e vivia o dia a dia de uma empresa, de todo esse processo da indústria da moda e das bolsas de couro. E a Marca X ela vem com um braço mais voltado ao ensino. Então ela tem essa parte da modelagem, que é o braço principal, mas ela tem muito essa questão do ensino, de passar o que eu aprendi em anos na Itália para os alunos. Então por isso que entra o couro, de achar alternativas para o trabalho com couro. E basicamente é isso. A Marca X ela acaba tendo três braços, porque ela tem a parte do ensino, da consultoria onde eu ofereço serviços de modelagem e dessa parte de desenvolvimento de coleção e produto. E tem a parte onde eu tenho um ateliê que eu realmente produzo produtos para vender. Então essas três coisas. Que vem do meu conhecimento do que eu fazia antes. Não inventei algo novo, veio do meu conhecimento e knowhow de experiência.

6. Como surgiu a ideia de ter os três braços, de ensino e consultoria além do produto?

Porque nenhuma dessas coisas tem força suficiente para me trazer uma remuneração grande e nem ocupar tanto o meu tempo. Então essa coisa de oferecer mais serviços me dá um leque maior. Oferecendo mais serviços eu consigo ter mais entradas. E é uma coisa assim que foi surgindo com o tempo, porque às vezes as pessoas me procuravam por eu ser uma referência na modelagem, mas elas queriam aprender a desenhar bolsa. A minha experiência em uma coisa só foi trazendo pessoas que queriam aprender coisas dentro dessa âmbito do trabalho com couro e com a moda.

7. Na Marca X vocês utilizam só couro como matéria prima?

Não, o foco é bolsa. Então eu trabalho com técnicas para produzir bolsas que elas podem ser utilizadas em outros materiais. Então tem gente que trabalha com tecido, algumas fibras diferentes. Trabalhamos bastante achando soluções para retalhos de couro. Tem crochê, outros materiais. O mais forte é bolsa.

8. Quem são seus fornecedores de matéria prima?

São de Novo Hamburgo. Tem algumas lojas que trabalham. Ali no Vale do Sinos tem esse polo de indústria de calçados. Então tem vários fornecedores que vendem materiais para o atacado.

9. Hoje você tem relações com outras marcas de moda, desse cenário da moda sustentável de Porto Alegre?

Na verdade tem. Com marcas novas de Poa. Temos parceria com a Marca W, que é uma marca de slow fashion mas que não se considera sustentável. Como ela trabalha com materiais tecnológicos ela não se considera sustentável. E tem uma parceria com a Designer X, de São Paulo,

que é uma grande estudiosa, mestre pesquisadora, da moda sustentável, mas mais focada na parte do fazer manual, então ela trabalha muito com tricô, crochê e outras coisas assim.

10. Qual você poderia me apontar como a maior dificuldade de empreender?

O início, que você tem que assumir muitos papéis ao mesmo tempo. O que a gente vê é que as pessoas começam uma empresa delas mesmas, de uma pessoa só, então tu tem que desdobrar em financeiro, comunicação, marketing... Se desdobrar em muitos papéis, porque às vezes também a grande dificuldade é que a gente pode ser muito bom em fazer nosso trabalho, mas não quer dizer que sejamos muitos bons em gerenciar uma empresa. Gerenciar pessoas, outras coisas. Então acabamos por assumir papéis que às vezes não são nossa especialidade.

11. Como que isso acontece hoje na Marca X? Você consegue assumir esses papéis, tem outra pessoa ajudando?

Depois de 5 anos eu comecei a delegar um pouco as coisas, para dar um passo maior, para conseguir crescer, eu tive que investir em pessoas também. Então hoje eu consegui delegar, dividir as tarefas, então muitos desses papéis eu já não faço mais. A parte de comunicação e marketing, o atendimento eu já não faço mais e provavelmente para o ano que vem a parte do financeiro eu não vou mais me ocupar. Então fico muito mais livre para pensar em estratégias do negócio. Fazer o trabalho como eu acho que deveria ser. Então dedicar a maior parte do tempo para fazer o que eu acho mais importante.

12. E o que você considera mais importante no dia a dia do negócio?

O meu negócio é muito eu e meu conhecimento passando para os outros. Então eu preciso estar presente. A troca que eu tenho com o aluno eu que tenho que fazer. A modelagem, com o meu knowhow eu que tenho que fazer. Então eu acho que para mim o mais importante é estar presente nas minhas relações com o cliente.

13. Lá no início da nossa entrevista você comentou que a ideia não era empreender, que era procurar emprego em outro lugar. Hoje você ainda tem essa ideia, ou mudou algo depois de passar por esse processo empreendedor?

Mudou, mudou. Agora eu quero que a minha empresa se solidifique e que consiga cada vez ser mais saudável. Eu dei alguns passos, agora tenho meu espaço, agora tenho funcionários, cheguei em um momento que eu disse "agora vamos investir nisso, agora vamos parar de brincar de empreender. Vamos fazer a coisa certa". Então nesse momento eu não penso mais em trabalhar para outras pessoas, eu penso em fortalecer cada vez mais o meu negócio.

14. Como você se sente como empreendedora, com um negócio funcionando?

Ao mesmo tempo mais leve, porque tem a liberdade de tomar tuas decisões, organizar teus horários, fazer várias coisas. Te deixa mais tranquila. Mas ao mesmo tempo você acaba trabalhando muito mais. Não é aquela coisa "vou tirar férias, tchau", "acabou meu horário de serviço, vou para casa". Não penso mais nisso. Estou sempre trabalhando. Trabalho muito mais do que eu trabalharia para outras empresas, mas sempre com uma satisfação muito maior. Porque tudo que eu faço eu

sei que é mérito meu e da minha equipe. Então tudo que eu faço me dá mais satisfação pessoal, digamos assim.

15. Vocês trabalham a questão da sustentabilidade na Marca X?

Na Marca X não, mas na marca de bolsas, a Marca A, tem uma... Como eu trabalho com couro eu não gosto muito de levantar a bandeira da sustentabilidade, porque eu não acho que seja tão coerente. Mas a marca nasceu... Eu tenho muita atenção em cada um dos processos do desenvolvimento de cada um dos produtos, que ele seja feito da maneira mais consciente possível. Então acho que essa consciência é muito mais trabalhada do que a palavra sustentabilidade. Então mesmo que no fim elas se encontrem em muitos conceitos, mas a consciência é muito mais usada, mais trabalhada no marketing. E eu procuro fazer manual, no retorno do saber fazer manual, na técnica. Então é muito mais nisso a comunicação do que sustentabilidade. Que eu acho que de alguma forma os conceitos se encontram, mas eu acho que não é só isso.

16. Me conta um pouquinho sobre essa questão da consciência, como você consegue trabalhar isso na questão do produto e da comunicação?

Eu gosto de ver todo o processo, porque em cada um dos processos de desenvolvimento a gente pode fazer uma coisinha melhor. Porque se a gente pensar a marca num todo, "ah quero fazer uma marca mais consciente, vou utilizar só um material que seja mais consciente", mas não é só o material, e a forma como tu está fazendo, o tipo de componente que tu está utilizando. Então a Marca A o material principal que eu uso são retalhos de couro. São materiais muito pequenos, coisas que iriam para o lixo, são descarte de produção e transformo isso em painéis que depois vão ser a parte maior das peças. Os forros, toda a parte de tecido das peças são comprados do banco de tecidos e é o grupo de costureiras do Ecosystema, liderado pela Maria, que tem costurado eles. Então a parte de tecidos é feita ali dentro do Ecosystema. A mão de obra é toda acompanhada. O que não é feito por nós aqui dentro do ateliê eu acompanho, conheço as pessoas, estou olhando, cuidando, sei em quais condições que elas estão trabalhando e elas estão sendo pagas da maneira justa, pelo trabalho que elas estão fazendo. Enfim, cada produto novo tem questões novas e que elas são encaradas dessa maneira, como deixar esse produto mais consciente. A cola eu já deixei de usar em várias peças, tenho usado muito mais encaixes, porque a cola é um pouquinho tóxica. Então tento achar alternativas. É tudo uma descoberta. Cada produto passa por esse raio X dos processos e eu vou tentando achar alternativas mais interessantes para cada um deles.

17. Quanto aos retalhos de couro, eles são de várias marcas que tu aproveita?

Eu compro eles. Tem um fornecedor que vende retalhos. Esses fornecedores ali no vale dos sinos eles provavelmente recolhem o que sobra das marcas que trabalham com calçados ali, recolhem os descartes menores e vendem. Eu não sei qual acordo que eles têm com as fábricas, sem compram... Mas eles vendem. Tu compra um saco de retalhos.

18. Você já sofreu algum tipo de preconceito por ser mulher empreendendo?

Por ser uma mulher empreendendo não. Mas já sofri preconceito por ser uma mulher no mercado de trabalho. Já ouvi dizer que eu estava em idade fértil e que seria muito mais fácil eles contratarem o meu colega homem. Isso já ouvi. Mas empreendendo não e espero não ter.

19. Se você fosse dar um conselho para alguém que vai começar agora, um negócio de moda consciente, o que você diria?

Propósito e planejamento, é o que eu digo sempre para os meus alunos. Não adianta fazer uma, criar um negócio, criar uma marca hoje em dia se ela não tiver um propósito, porque é uma coisa que as pessoas estão cada vez mais preocupadas. A questão do consumo mudou, as pessoas não compram um produto por comprar, elas querem saber a história, principalmente nesse meio mais artesanal. Elas querem conhecer a história, conhecer o porque esse produto nasceu. E planejamento, porque como qualquer negócio se tu não tem o planejamento não tem o controle tu não consegue colocar metas, medir resultados, enfim... Pode acabar se afundando por falta de planejamento.

20. Uma última dúvida. O planejamento que tu fizeste com a Maria, hoje tu ainda usa alguma ferramenta dele ou tu tens alguma outra para medir metas e métricas?

Eu uso ainda algumas coisas que a gente colocou no início. Mas eu não tenho mais usado ferramentas para fazer um controle anual. por exemplo eu controlo muito mais hoje valores. Não tem nenhuma ferramenta não que eu uso para controlar isso.

APÊNDICE M – ENTREVISTA COM ESPECIALISTA

Entrevista Ana Bender (Especialista)

31/01/2020

Duração: 1h23min

A pesquisadora inicia a entrevista apresentando o percurso da pesquisa e os principais resultados, que influenciaram no desenvolvimento da proposta projetual.

P – Pela sua experiência enquanto especialista na criação de ferramentas para auxiliar processos e a mulher empreendedora, gostaria de saber seu *feedback* em relação à ferramenta, seu funcionamento...

P – O primeiro bloco de cartas corresponde ao autoconhecimento da mulher, e serve para estimular reflexões das mulheres sobre elas mesmas, suas características, suas inquietações, seu modo de ver as coisas...

(Apresentação de cada carta)

P – O segundo bloco corresponde a cartas que estimulam elas a refletirem sobre o papel delas, suas responsabilidades, seu papel em relação a gestar esse novo negócio, seu papel em relação à família...

(Apresentação de cada carta)

P – O terceiro bloco corresponde ao talento sensível, atividades que as mulheres desempenham para se sentirem bem, que tragam prazer e bem-estar.

(Apresentação de cada carta)

P – Algumas das dinâmicas foram baseadas em ferramentas da IDEO. Como essa, por exemplo, do Frame.

(Explicação da dinâmica do Frame)

P – Depois de refletirem bastante sobre as questões pessoais delas, nas dinâmicas anteriores a ferramenta estimula que elas coloquem no papel seus valores e o sentido que gostariam de ver no seu negócio.

(Círculo valores/sentido do negócio)

P – Por fim dessa etapa reflexiva é o momento que a ferramenta pede que elas pensem sobre as etapas anteriores e façam uma síntese para começar a chegar no conceito do negócio. Entendo que, assim como as outras dinâmicas, é algo que tome tempo, não precisa ser feito todo ao mesmo tempo.

(Explicação da dinâmica do Bounding Ideas)

P – Depois de formado o conceito, a ferramenta vai para a etapa de prototipagem. A ferramenta propõe diferentes cartas para auxiliar nessa etapa. A partir de agora a ferramenta deixa à livre escolha da empreendedora, para que ela use as cartas que julgar que façam sentido para o negócio dela.

(Explicação de cada carta da etapa Fase Embrionária)

P – Depois avançamos para a etapa gestando o negócio, onde as empreendedoras devem estabelecer as estratégias e gestar o negócio.

(Explicação da carta gestando o negócio)

P – Por fim a ferramenta volta a uma etapa reflexiva. Como havia falado, o processo empreendedor feminino é cíclico então a última etapa tem a ver com a mulher refletir e medir o impacto do que está fazendo, que também será uma forma dela se motivar e ir adiante.

(Explicação de cada carta)

E – Muito legal! Parabéns, trabalhão hein. Tua ideia é transformar isso em cartas?

P – Pois é, eu não tenho certeza... A princípio sim, serão cartas, mas acho que não serão só cartas. Porque tenho outras coisas maiores, por exemplo o mapa de valores... Acho que será tipo um kit, que sim, terão cartas mas também terão mapas.

E – É, isso que ia te dizer, tem algumas coisas que poderiam virar *templates*. Tipo o *Roadmap*, poderia ter uma orientação, mas virar um grande *template*. Um material que a pessoa possa fazer *download*, ou que vai estar impresso dentro do material. Pode ser uma versão *online*... O mapa de valores também, pode ser algo assim. E ali naquela parte da prototipagem dá para relacionar ao canvas também. Tem alguns elementos ali que são contemplados no canvas também. Por exemplo tu tens ali a carta recurso, estás falando da parte financeira, que é uma etapa do canvas. Tem a parte que é fonte de receita... Tem recursos fonte de receita e despesas. Três coisas que tem no canvas em relação à parte financeira que tu trazes ali. Deixa eu ver aqui, sessões de cocriação e de rede dentro do canvas seriam parcerias. Foi legal que tu trouxeste a carta da pesquisa contextual, porque como é um processo muito voltado para dentro é importante também

enxergar como esses valores já estão acontecendo em outros negócios no mundo, e como se encaixam nesse mercado.

Ontem eu estava vendo uma reportagem de uma empreendedora da Austrália que com 23 anos ela lançou um *e-commerce* de uma garrafinha de *infuser* de água. Sabe quando as pessoas começaram a colocar fruta na água? Ela viu aquilo no Pinterest e resolveu criar uma garrafinha que é um *infuser* mas é individual. Ela virou milionária em um ano. Depois ela usou a mesma estratégia mais quatro vezes. E todas as vezes ganhou milhões. Então ela tem quatro empresas de milhões. Ela era do marketing digital, então ela tinha mais esse conhecimento, por isso fez *e-commerce*. Os produtos que ela lançava estavam conectados com questões que estavam acontecendo, com contexto. Pra ela foi meio isso, a partir de valores dela. Apesar de que se tu olhares todas as empresas são sobre bem-estar, só tem uma de relógio que não tem nada a ver. Mas enfim, tô falando dela porque foi a partir do contexto, identificou um contexto e necessidades latentes em um público que já existia, para lançar um produto.

O que eu ia te perguntar é do fator continuidade. Não sei se a sua pesquisa chega nisso. Porque tu falaste que uma das problemáticas das diferenças entre empreendimentos de homens e mulheres é que os das mulheres duram menos tempo em relação ao dos homens. O que é normal. Porque 50% das empresas que iniciam fecham em até dois anos, no geral. Mas eu não sabia que era mais empresas gestadas por mulheres do que por homens. Mas tu consegues identificar qual é o fator? O que que acontece? Porque às vezes é isso. Pode ser. Estou dando um palpite aqui. Pode ser essa desconexão com o contexto, sabe?

P – Sim, pode ser. Não, eu não cheguei nisso na pesquisa.

E – Veja, estou palpitando aqui. Nem é sobre a metodologia, mas eu estava pensando. Eu tenho pensado muito sobre a falta de educação financeira das mulheres. As mulheres e o medo dos números... Porque os homens eles vão começar um negócio a partir de uma oportunidade de mercado. E aí eles vão fazer milhões rapidamente... Tipo a lógica dessa menina, ela foi meio que por esse caminho. Ela viu uma oportunidade de mercado e “pá”, fez um negócio acontecer. Daí é interessante ver ela falando que no início ela começou a consumir um monte de coisa, e depois ela foi se dando conta que aquilo não preenchia ela. E que aquilo não fazia sentido na vida dela e tal... E que aí agora ela está indo mais para um caminho de educação, educacional. De mostrar pras pessoas que elas podem sim fazer os seus negócios darem certo, e aí ela está ensinando. Compartilhando tudo. Todo o processo dela com o mundo e ajudando outras pessoas a alavancarem seus negócios.

P – Isso é bacana, porque dá para ver que, claro, a primeira empresa não, foi uma oportunidade. Mas essa parte de educação ela veio de algo que a menina estava sentindo. Talvez de uma inquietação dela.

E – Ela fala “Tá beleza, fiz um milhão. Isso não me diz nada”. Ela fala “Que que eu comecei a fazer, a comprar coisas. Mas aí eu comecei a ver que aquilo não fazia sentido”. Então agora ela está nesse caminho. Voltando então à questão do contexto, talvez seja isso né. Mas a gente não tem como saber...

Mas voltando ao assunto ferramenta, está muito legal. Me parece que as etapas estão super conectadas. Eu não sei se tu prevêes no teu trabalho fazer algum tipo de workshop, testar...

P – Então, no início eu tinha essa previsão sim, mas a entrega da pesquisa será em um mês. Essa semana eu comecei a testar e percebi que tem uma questão de limitação de tempo, porque como te falei, não é algo de sentar uma ou duas tardes em um workshop e fazer rapidamente. Ela é mais reflexiva, então entendo que cada etapa, cada empreendedora vai ter um tempo diferente para fazer, que eu acredito que irá demorar, até elas chegarem nessas reflexões.

E – Eu discordo. Agora eu vou trazer o teu próprio método aqui de prototipagem. Se pensarmos o seguinte: uma vez eu participei de um negócio de empreendedorismo 24h e aí as pessoas queriam desenvolver um calçado para chuva. Para testar a ideia eles pegaram uma sacola plástica, colocaram nos pés de uma pessoa e foram pra rua, vender a ideia. E pessoas compraram. Deram dinheiro pra eles. Eu fiquei chocada. Mas venderam a ideia.

No meu caso, do meu kit, tu podes fazer um planejamento estratégico de meses com ele. Mas se tu quiser tentar em quinze minutos, se é o tempo que tu tens e o recurso que tu tens... Tu pode usar e já vai saber o que que está confuso, o que está estranho.

Quando eu fiz o meu teste, do meu kit, foram duas horas. As pessoas que estavam fazendo nem todas tinham o perfil, que eu precisava, e eu fiz. Limitei o tempo. O que eu fazia era assim: a carta é complexa, ela tem profundidade, mas eu limitava o tempo. Eu dizia “Olha, vocês têm três minutos para escrever isso”. Tem gente que não gosta, que se sente desconfortável. Só que se as pessoas sabem que é um processo de prototipação rápido, eu acho que tu teria mais respostas.

Olhando o material eu vejo que ele é... Eu tô falando isso porque fizeram isso comigo. Lá no início do ano eu falei “Agora eu vou ter que testar de novo, criar um outro negócio...”, meu professor falou “Não”. Eu precisava de uma resposta em uma semana. Eu falei “Nunca vai dar”. “Claro que vai dar. Vamos sentar aqui e ver quem são as pessoas. Faz uma lista de quem tu conhece que se encaixaria”. Achei dez pessoas. “Liga pra elas agora”. Aí eu mandei mensagem. Comecei a fazer contato com essas pessoas. Eu consegui em uma semana falar com todas. Marquei um café, de trinta minutos, no máximo uma hora. Eu deixava elas brincarem com as cartas,

me dizerem o que elas achavam. Eu ia gravando e anotando. Em uma semana eu tinha respostas. Estou te dizendo isso não só pelo teu trabalho, mas pelo uso da ferramenta depois. Não sei o que tu pretendes com ela, se vai querer dar continuidade. Mas me parece algo super inédito, que está conectado com um tema importante no momento e faz muito sentido o que tu estás propondo.

Eu já trabalhei com uma pessoa, que é um homem, mas que trabalha nessa lógica. Ele trabalha com planejamento estratégico. Essa é uma ferramenta de planejamento estratégico. Ele nunca vai começar pela oportunidade de negócio. Ele vai começar pela etapa de autoconhecimento e reflexão: “Quem é a Ana? O que que me motiva, o que eu gostava de fazer quando era criança...”. Terapêutico. É bem parecido com esse teu processo. E depois dessa etapa vem uma etapa de visão e missão, ou proposta de valor, ou como tu chamou ali de valores e sentido. E a partir dali tu começa a enxergar o negócio em si. Então depois tem uma etapa de ideação, que tu colocou ali e tu vai começar a listar coisas que tu gostaria de fazer e depois vai para a prototipagem, que é um período de teste. Enfim, e aí depois do planejamento mesmo de quando o negócio já estava implementado. Então como processo achei super completo. Acho que contempla muito o processo, bem inovador mesmo, de planejamento estratégico. Só que tu estás focando e está atribuindo essa característica que é mais o universo feminino tende a fazer mais naturalmente. Com certeza quando essa pessoa que eu conheci vai para uma organização mais dura é uma grande barreira para ele, ter que começar a conversar com os caras, diretores... enfim, sobre propósito de vida. Porque daí tu diagnostica também todos os problemas que a pessoa está tendo. Uma vez ele disse que um baita hospital de São Paulo estava com problemas financeiros gigantes, daí ele foi pra lá e o cara estava, não sabia o que fazer. Uma questão financeira gigantesca assim, muito problemática. Aí ele falou para o cara que tinha que fazer o propósito de vida. “Eu tô falido aqui com o hospital, como é que eu vou fazer meu propósito de vida?”. Bom, mas tu tem que seguir o que ele está dizendo se não ele não faz, ele não avança. Aí o cara resolveu fazer. Quando ele finalizou essa etapa, já deu para enxergar que o problema financeiro era desalinhamento de propósito das pessoas que eram os braços direito dele, essenciais na gestão do hospital. Eram pessoas que tinham propósitos completamente diferentes dele. Aí já se identificou que tinham problemas de falta de confiança, de pessoas que estavam roubando, literalmente. E nem foi falado a questão financeira, porque o problema estava ali. Na motivação, alinhamento das pessoas, na gestão básicas do negócio. Aí depois eles foram entrar nas questões práticas do negócio. Então é bem inovador isso, porque a maioria das empresas tradicionais não trabalham assim.

P – Eu noto que a maioria vai para contexto e para número.

E – Aham. Exato. Isso é uma coisa muito óbvia, depois que tu enxerga. Aí tu começa a olhar para as empresas e tu entende. Bah, aqui deve ter um problema de propósito. Pessoal que não

está alinhado. Mas é novo, é muito novo. Para algumas pessoas é chocante. É interessante esse fato de que as mulheres já têm isso, já buscam isso.

Eu acho que enquanto processo está super legal o teu mapeamento. Original, algumas nomenclaturas que tu deu. Agora só essa questão de como é que tu vai organizar. Se todas vão ser cartas... As etapas abertas... Tu falaste que te inspirou um pouco nas cartas da IDEO. Eu tenho um artigo que talvez tu possa dar uma olhada, tá no meu relatório do meu trabalho. Eu achei um artigo holandês, em que eles fizeram um relatório, de qual é o objetivo. Meio que te ajuda a justificar a organização. Então tu tens uma etapa da tua ferramenta que tu tens que seguir, carta por carta, tem que fazer todas e depois fica mais aberta. Daí ali talvez tu possa mapear tua ferramenta. “Essa é uma ferramenta com tal objetivo, que é organizada dessa forma por isso...”.

P – Me manda, por favor. Vou olhar.

E – Sim, ele é bem simples. Mas eu achei bacana porque tem muitas ferramentas surgindo, e esse é o único estudo acadêmico que eu achei.

Achei bem legal o nome, acho que faz todo o sentido. Emma, de ser uma pessoa.

Eu anotei aqui a questão do tempo de uso que para mim também foi um desafio. Ter que responder, e ainda é. Porque tem gente usando de formas muito diferentes, a minha ferramenta. Ela é bem aberta. Então eu até na nova versão, que é a que vai ser publicada, eu criei um mapinha. Um mapinha não, mas eu coloquei tempo, um relóginho, ícone. Número de pessoas, em ícones. Tipo time, o que tu precisa, o que tu podes utilizar e recursos, grana. Digamos que eu sou sozinha e eu preciso resolver em uma semana, e sou eu mesma que vou ter que produzir o conteúdo depois. Porque minha ferramenta é de conteúdo. Então tem relóginho, uma pessoa e pouco dinheirinho ali. Então tu pode criar uma campanha, por exemplo. Isso ajuda a tu entender que tu vai acabar escolhendo menos cartas, porque tu tens pouco tempo, é só tu e teus recursos são limitados, então o tempo precisa ser ajustado nesse sentido também.

P – Sim, legal essa ideia.

E – Por isso acho que testar é legal. Aí fazendo os testes eu cheguei a dois formatos, no meu caso de *workshop* aberto. Um que é de três horas, aonde eu vou explicar a ferramenta. A gente vai fazer uma prototipagem hipotética, bem rápida. E as pessoas vão degustar a ferramenta. E o outro que, a princípio, tinha seis horas, que é onde a gente consegue aprofundar mais e testar. Daí as pessoas conseguem produzir alguma coisa de conteúdo para experimentar. Para ir um pouco mais a fundo. Mas nada impede, para quem for fazer uma consultoria, que vai levar três meses dentro de uma empresa. Eu não enxergava desse jeito e me fizeram ver que essa questão do tempo é relativa, que tu podes adaptar.

P – Gostaria de te fazer um questionamento. O que eu mais tenho dúvida em relação à ferramenta é na etapa inicial até sintetizar as ideias. Tu conseguistes entender uma linha de raciocínio e uma conexão até chegar no conceito?

E – Vamos olhar de novo.

P – São essas primeiras aqui...

E – Olha, contigo, conforme tu foste mostrando... Como é que eu conecto esse eu, com algo mais tangível que vai estar para o mundo.

P – Assim, na verdade, aí o olhar de designer. Eu entendo que eu estou estimulando elas a refletirem, a olharem para dentro, mas ao mesmo tempo é uma fase de ideação.

E – É, talvez aquela carta da pesquisa contextual pudesse estar aqui. Não sei...

P – Aqui junto da etapa inicial?

E – Porque aqui “escreva sobre o contexto, no Frame”... Hum... (lê novamente a dinâmica). Eu acho que assim, sobre a pergunta de projeto, se a pessoa não é um designer e não entende o que é uma pergunta de projeto, tu tens que estar ali para explicar. Se tu tens alguma intenção de que a ferramenta possa ser usada pelas pessoas sem a tua presença, ou sem necessariamente ter feito um workshop... Isso é uma coisa que eu também tive que rever, sobre a linguagem e qual era o objetivo da ferramenta.

P – O objetivo é que elas possam usar sem a minha presença. Com ou sem. Mas sim, acho que talvez valha a pena ou reformular a linguagem ou explicar.

E – É. Tipo “Escreva isso como uma pergunta de projeto”. Nem ideia. Porque se tu é designer tu entende, tu já refletiu sobre isso e consegue fazer. Se não... Acho que ali tem que dar uma pensada. E daí iríamos?

P – Do Frame iríamos para o círculo dos valores. Uma minissíntese para a empreendedora escrever sobre seus valores e sentido do negócio.

E – É importante. Porque é o que eu falei, do processo que eu fiz com aquele consultor. A gente escrevia missão e visão. Já mais concretizando o negócio, mas está tudo bem alinhado e concretizado com o propósito, e com aquilo que faz sentido. É importante essa etapa de sintetizar.

P – E aí depois vem a segunda síntese, que é quando eu incentivo a empreendedora a combinar as ideias das fases anteriores, para encontrar padrões e sintetizar. Para cada vez ir afunilando mais para chegar no conceito.

E – Estou lendo aqui...

Por exemplo aqui: “depois de criar agrupamentos reflita como essa ideia poderia se tornar um sistema, produto ou serviço...”. De novo, eu entendo o que é um sistema, produto, serviço... Aqui também, será que as pessoas conseguiriam entender o que é o conceito de uma empresa?

Deixa eu pegar as minhas cartas. O que eu tenho na etapa inicial, eu criei três cartas e usei a teoria do Iceberg. Sabe?

P – Sim.

E – Colocando o produto fora da água, no nível abaixo o posicionamento de marca e mais profundamente a proposta de valor.

P – Tu trazes na tua ferramenta a teoria toda?

E – As minhas cartas elas são assim, por exemplo, a proposta de valor eu decupei em *bullet points*. O processo de escrever a proposta de valor. Primeiro tu dizes como tu vai resolver o problema, qual é a relevância, depois tu explica um pouco melhor. Parte das necessidades do usuários aqui... Não dá pra usar esse aqui para olhar para o teu. Vai só me confundir. Talvez, depois de criar agrupamentos, reflita se eles poderiam se tornar produtos ou serviços.

P – É, eu acho que o que pode confundir é o “sistema”.

E – Isso. Pequeno ajuste. Acho que é um ajuste fino, de alguns itens. Por isso que fazer o workshop é legal. Por exemplo, quando eu fiz o meu, o primeiro, a forma como eu tinha escrito o texto uma pessoa me disse “Eu não preciso que tu me explique o que é o Facebook”. Porque eu explicava “Facebook é uma plataforma...”. Aí que eu fui entender que na verdade era uma ferramenta que tinha que dizer o que fazer, e não explicar a ferramenta. Não era um livro sobre conteúdo, era uma ferramenta prática para gerar conteúdo. Por isso que o teste traz esse tipo de

feedback. As pessoas vão lendo, com os seus diferentes *backgrounds* e conhecimentos, e daí podem te dizer, sinceramente. Às vezes são esses detalhezinhos que vão se ajustando.

Deixa eu ver aqui, conceito, eu explicaria um pouco melhor. Por exemplo, na minha carta nova de posicionamento, posicionamento de marca ele precisa responder a quatro ou cinco questões. Aí eu meio que fiz assim, “preencha o espaço em branco”, *blankets*. Porque todo o posicionamento de marca terá que responder àqueles itens. Então ajuda a pessoa a formalizar. Facilita. Na parte de conceito teria que ou trazer um exemplo, ou explicar. Dizer o que que o conceito tem que entregar. Ele tem que entregar a proposta de valor, tem que entregar qual é a relevância, como tu resolves o problema para a pessoa. Se tu resolve o problema tem que deixar bem claro que ele vai melhorar a vida dela, e isso tem que virar uma *headline*. Depois a outra parte da proposta de valor, se tu conseguires quantificar de alguma forma quais são os benefícios e se tu conseguires dizer qual é o teu ponto de diferenciação, porque que tu és único. Tem que responder a pelo menos três itens aqui, na proposta de valor. Então talvez o conceito teria que decupar um pouco. Olha o que que é o conceito, como é que se escreve o conceito e o que que ele precisa responder. E daí traz isso pra essa parte. Acho que é isso.

P – Bem legal. Concordo com todas as tuas observações. Aí depois disso vêm as cartas... Ah, a outra dúvida é que tinhas me comentado do canvas aqui (cartas da fase embrionária). E eu proponho o que para mim seria mais ou menos um canvas na parte de gestão do negócio, o mapa de valores. Tu acha que esse mapa talvez fizesse mais sentido na etapa de prototipagem?

E – Esse período de concepção e teste é mais uma orientação sobre prototipar e testar.

P – Sim, aqui seria muito mais a parte inicial.

E – Não sei se a pesquisa contextual não tinha que ir mais para a etapa mais inicial, como tínhamos falado.

Eu falei do canvas porque fiz relações com as cartas. Mas deixa eu ver se entra no teu mapa.

É está aqui, na parte de negócio entram recursos, água luz... matéria-prima... Essas cartas de estratégia de financiamento e recursos, elas corresponderiam mais a essa parte de negócio do mapa. Não sei se tu queres construir esse tipo de relação...

Essa parte de ecossistema é uma etapa de planejamento.

P – Sim, por isso que ela seria depois dessa fase embrionária mais inicial.

E – Aham. Esse teu mapa aqui funciona mais para a pessoa conseguir visualizar o teu modelo como um todo, eu acho. Porque aqui está claro que parte dos valores, daquilo que faz

sentido para a pessoa. A partir disso tu crias um negócio, e esse negócio vai ser planejado de forma que vai se relacionar com esse ecossistema, enfim... E aí cada tomada de decisão é importante porque elas que materializam a forma como vai impactar na sociedade. Para mim ele não é uma espécie de canvas. Ele é um mapa que explica todo o teu processo.

E essa parte que tu falou da fase embrionária, é a fase de fazer o MVP. O MVP vai ser isso, ideação, aí tu chega na síntese da ideia, faz a prototipagem, testes, ativa tua rede, busca parceiros e faz o planejamento financeiro, para ver a viabilidade. Eu vejo essa fase embrionária como a fase de testar o MVP, se é viável ou não. Porque tu trazes a questão financeira. E o mapa... Tu já olhou alguma vez o Lean Canvas? Que pegou o canvas tradicional e mudou um pouco as perguntas dentro dele?

Não é para ti ir a fundo nele, mas se tu pegar o canvas tradicional do Business Model vai ser audiência, canais de comunicação e relacionamento... Esse cara pegou o canvas e mudou a lógica. A mesma organização, mas ele muda um pouco as perguntas para ti testar a ideia. Para ti passar por todas as etapas dessa fase embrionária.

P – Vou pesquisar.

E – Dá uma olhada. De repente te ajuda a decidir essa etapa, se serão cartas separadas, ou se é mais uma orientação, ou se tu vais resolver desenhar o canvas ou não. Eu acho que não precisaria, poderiam ser cartinhas de orientação dessa etapa.

P – Como eu gostaria de deixar as empreendedoras mais ou menos livres para entender o que elas precisam, por isso a ideia de cartas. Ela pega uma carta e usa, ou não quer, não usa... Se fosse um *template* com tudo dá a ideia, na minha cabeça, que tu precisas preencher tudo, ou fazer tudo que está ali... Não sei...

E – É, pode ser, isso de completar. Acho que é isso. Sobre o mapa de valores eu enxergo que ele explica bem o teu método todo. Tanto quanto aquele primeiro que tu me mostrou antes (figura do processo empreendedor cíclico). É que assim ó, um explica quais são as etapas e explica a ferramenta. E o outro explica qual é a lógica. Entendeu?

P – É, talvez eu possa trazer isso aqui na minha introdução à ferramenta...

E – Sim. Por exemplo, se eu for explicar o que é a ferramenta e aí tu me mostra o outro mapa, vai dizer “Ah essa é uma ferramenta que foi definida a partir da teoria do empreendedorismo feminino, e as mulheres partem daquilo que faz sentido para elas e aí elas planejam seus negócios, materializando de forma tal que aí vai impactar a sociedade”. Então aquele mapa (mapa dos valores) explica isso. E aí eu vou me perguntar, que legal, mas como acontece? Aí tu vais dizer assim, tem

uma etapa 01... Aquele mapinha (mapa de valores) pra mim é o quê; e esse aqui (figura círculo empreendedor) seriam as macroetapas do como, mas isso é a minha visão.

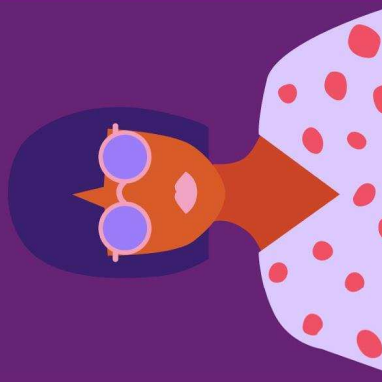
P – É muito bom ter essa visão externa, de quem viu pela primeira vez... Muito obrigada pelas tuas contribuições.

APÊNDICE N – PROPOSTA DE PROJETO ATUALIZADA

Material introdutório:

Emma

ferramentas que empoderam



Instruções de uso:

Caso você esteja começando a empreender, sugiro que você faça um percurso linear nas etapas iniciais para que consiga se conhecer, entender o que faz sentido para você e começar a materializar isso no seu negócio. Nesse caso, faça o seguinte percurso:

1. Bloco de cartas Meu feminino (vermelho)
2. Bloco de cartas Eu e o mundo (rosa)
3. Bloco de cartas Meu Talento (laranja)
4. Template do Meu desafio
5. Template de Meus aprendizados
6. Template Família de ideias e Conceito

Após percorrer este percurso a ideia é que você já tenha expressado o conceito de seu negócio e estará pronta para começar a tirar as ideias do papel.

A partir de agora eu proponho para você mais três blocos de carta. O primeiro auxiliará você

na fase embrionária do seu negócio, etapa de concepção e teste. O segundo ajudará na fase de gestão do negócio, na estruturação de estratégias e nos desafios a longo prazo. Por fim o terceiro bloco de cartas vai ajudar e estimular você a refletir sobre o impacto do seu negócio na sua vida e na sociedade. Nestes três blocos de cartas você é livre para usar as cartas que acredita que melhor atenderão às suas necessidades.

Caso você já tenha um negócio, você pode usar as minhas ferramentas da forma que melhor auxiliem a fase em que o seu negócio se encontra, sem percurso estabelecido ou restrições.

Ah, não determinei nenhum limite de tempo para cada etapa ou dinâmica. Tome o tempo que achar necessário para você.

Oi! Eu sou a Emma e estou aqui para ajudar você.

Sou um kit de ferramentas para auxiliar e apoiar o seu processo de concepção e gestão do seu negócio.

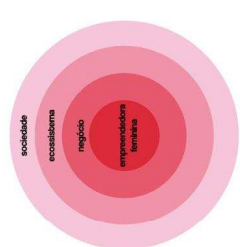
Fui criada com base nos resultados de uma pesquisa, desenvolvida no campo do design estratégico, a respeito do empreendedorismo feminino no âmbito da moda sustentável local. Essa pesquisa entendeu que as empreendedoras femininas colocam no seu negócio a mudança que gostariam de ver no mundo e pautam esta a partir de seus valores pessoais e no que realmente é importante para elas.

A partir dessa pesquisa entendeu-se que o

empreendedorismo, aquele que estamos acostumadas a ouvir falar, focado na ação, inovação, orientação para resultados, lucro e prática do por indivíduos corajosos, assertivos, individualistas, ambiciosos e líderes está atrelado a traços da personalidade masculina tendo suas bases em uma sociedade capitalista pautada pelo desempenho e com um modo de pensar e agir que é reflexo de raízes patriarcais da sociedade. Raízes estas que são provenientes do contexto histórico de um país colonial. Essa colonização impôs ao mundo um ser humano modelo que corresponde ao homem, branco, patriarcal, heterossexual, cristão e proprietário, assim deixando de lado diversos indivíduos, especialmente as mulheres. (ARRUZZA; BHAT-TACHARYA; FRASER, 2019)

Por isso convido você a utilizar as minhas ferramentas e colocar em prática novos modos de fazer e operar que rompam com a lógica da sociedade capitalista pautada pelo desempenho, com as raízes patriarcais e com os modos

O objetivo é que você consiga conceber seu negócio a partir da lógica de propagação dos seus valores, que serão o centro do processo.




Eu estarei aqui para te ajudar ao longo de todo o seu processo empreendedor. Sempre que precisar você pode voltar a conversar comigo. Compartilhando chegaremos juntas a uma solução para o seu problema.

Vamos lá?

de fazer do empreendedorismo tradicional. As minhas ferramentas colocam você, mulher, no centro do processo de concepção e gestão do negócio. Elas vão te ajudar a se conhecer, se questionar, entender seus valores e como eles podem pautar o negócio que você está criando e estruturar sua empresa a partir deles.

Ao longo dessa jornada empreendedora você vai passar por essas seis fases do processo empreendedor feminino. Ah, esse processo é cíclico, então as fases podem voltar a se repetir ao longo do processo.



Bloco de cartas 01:

Quais são as minhas principais características?

Pense em crenças que você acredita que definem você, sua personalidade, o seu modo de agir e pensar.

Se ajudar na reflexão, pense em algumas situações e como você age em cada uma delas.

Talvez pensar em como as pessoas te descreveriam também possa te ajudar.

Quais são as minhas inquietações?

Pense em aspectos, situações com os quais você está descontente e gostaria de mudar.

Suas inquietações podem estar relacionadas tanto a questões pessoais quanto sociais, ambientais, econômicas...

O que é realmente importante para mim?

Pense em sentimentos, ações, pessoas, situações, experiências, objetos.

O que me traz bem-estar?

Sabe aquela sensação de paz interior? Plenitude?

Quais sentimentos, situações, pessoas, ações, experiências, objetos fazem você se sentir assim?

Se ajudar, pense nessas situações a longo e curto prazo.

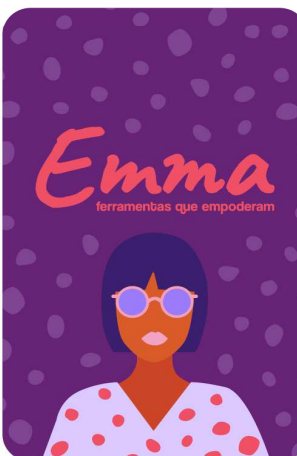
Quais são as minhas responsabilidades hoje?

Porque pessoas e coisas você se sente responsável?

Pense nas suas responsabilidades em relação a gerar um novo negócio, a sociedade, à sua rede (família, amigos).

Como você acha que poderia fazer a diferença?

Pense de que forma você poderia ajudar a transformar suas inquietações em relação à sociedade, ao meio ambiente, à sua vida em mudanças positivas.

**O que eu gosto de fazer?**

Pense nas atividades que você faz no seu dia a dia que te trazem bem-estar e felicidade e qualidade de vida.

Talvez possa ajudar se você pensar em coisas que gostava de fazer na infância e em outras fases de sua vida.

Eu tenho habilidades para:

Bloco de Cartas 01
Instruções de uso:

Esse conjunto de cartas deve ser utilizado para estimular suas autorreflexões e geração de ideias.

A cada carta tente se questionar o porquê da sua resposta, isso pode ajudar você a aprofundar suas reflexões.

Utilize Post-It, reserve um para cada ideia, não escreva duas ideias no mesmo Post-It.



Dinâmica “Meu desafio”:

Meu Desafio
Esse quadro vai ajudar a deixar o seu desafio mais claro.
1. O que eu gostaria de mudar no mundo?
2. Escreva isso como uma pergunta a ser respondida:
3. Qual impacto eu quero de ter a partir da mudança que gostaria de propor? (Utilize Post-its)
4. Possíveis soluções: (Utilize Post-its)
5. Escreva sobre o contexto e restrições a respeito do problema a ser solucionado: (Utilize Post-its)
6. Reflita se a sua pergunta (passo 2) precisa de ajustes. Se precisar, refine sua pergunta e tente outra vez.

Dinâmica “Meus aprendizados”:

Meus aprendizados

Está na hora de colocar no papel os seus valores pessoais.
Refleta sobre suas respostas dos exercícios anteriores, elas podem te ajudar nesta etapa.
Em seguida escreva seus valores e o sentido que você gostaria de dar ao seu negócio.

**empreendedora
feminina**

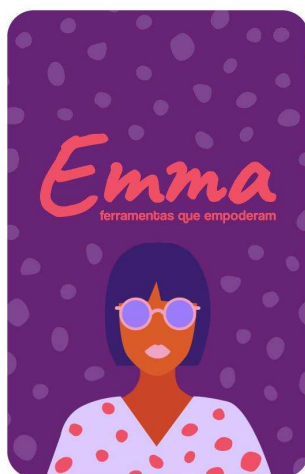
Meus valores:

sentido do negócio:

Dinâmicas “Família de ideias” e “Conceito”:

Família de Ideias
<p>Você tem um grande conjunto de ideias e reflexões nos seus Post-its das etapas anteriores, agora é hora de organizá-los para transformá-los em possíveis soluções.</p>
<p>1. Comece dividindo ideias similares em pequenas famílias. Reflita sobre os elementos de cada família e tente combiná-los com outras famílias.</p> <p>Provavelmente você vai começar a enxergar temáticas e padrões.</p>
<p>2. Comece a criar agrupamentos a partir dos temas e padrões encontrados.</p> <p>Tente encontrar relações entre as suas ideias, seus valores e o sentido que você gostaria para o seu negócio.</p>
<p>3. Depois de criar seus agrupamentos, reflita como essas ideias poderiam se tornar um produto ou serviço que dará início a materialização da sua empresa.</p>
O Conceito
<p>Chegou a hora de expressar o conceito do seu negócio. (Escreva em um, ou no máximo dois parágrafos)</p> <p>O que o conceito precisa entregar: Qual é o sentido do seu negócio e como você entrega isso para os seus clientes? Se ajudar, você também pode pensar sobre quais são os benefícios que o seu negócio traz para o seu cliente e para a sociedade e por que ele é diferente de outros negócios da mesma área.</p>

Bloco de cartas 02:



Bloco de Cartas 02 Instruções de uso:

Esse conjunto de cartas deve ser utilizado para auxiliar na fase de prototipagem do seu negócio, também conhecida como O Embrião.

Utilize as cartas que achar necessárias, não tem uma regra de uso. A ideia é que elas te inspirem e auxiliem a pensar diferentes formas de fazer e a tirar suas ideias do papel.



Conceba e teste

1. Determine o que você deseja testar do seu negócio através do protótipo. Pode ser o seu produto, a maneira como as pessoas descobrem a sua solução, a forma como o serviço será executado ou como seu modelo de distribuição funciona.

2. Depois de decidir o que será testado, resolva a logística do protótipo. Por exemplo, fornecedores, produção, espaço físico, pessoas...

3. Se você conseguir, pense na possibilidade de prototipar outros aspectos ao mesmo tempo. Isso permitirá que você teste rapidamente uma variedade de ideias e visualize como elas funcionam juntas.

Emma, e se o teste der errado?

Não pare de testar.

Se algo der errado na primeira vez, reflita sobre a experiência que você teve e pense nos pontos positivos e negativos... Busque soluções para os pontos negativos. Potencialize os pontos positivos!

Fique atenta aos feedbacks que receber sobre o protótipo e, acima de tudo, como você está se sentindo em relação ao que está sendo testado.

Ative sua rede!

Pense nas pessoas que você conhece.

Quem poderia te ajudar a colocar essa ideia de pé?

Todas as formas de ajuda são válidas, seguem algumas ideias: divulgar, consumir, vender, criar, prototipar, falar bem...

Se te ajudar, faça listas para não esquecer de conversar com todas elas.

Faça junto

1. Pense com quem você gostaria de cocriar. Podem ser possíveis consumidores, designers, pessoas que possam vir a fazer parte do ecossistema do negócio, ou até mesmo suas amigas.

2. Quando você souber quem irá chamar, organize um espaço, providencie os materiais de apoio de que poderá precisar (canetas, Post-Its, cartolinas...) e convide eles.

3. Apresente o problema a ser solucionado e organize algumas dinâmicas para manter o grupo engajado na criação e busca por soluções. Técnicas como brainstorm e prototipagem rápida são sugeridas.

4. Fique atento ao feedback que receberá do grupo. A ideia não é só ouvir do grupo, mas sim compartilhar e trocar com eles.

Busque recursos

Sem o dinheiro necessário, você não vai conseguir tirar seu negócio do papel.

1. Calcule quanto você precisa para lançar sua ideia de negócio e como você poderia financiar esse lançamento.

2. Se você precisar de ajuda de terceiros para conseguir o dinheiro, pense em possíveis parceiros e em uma forma de compartilhar com eles a essência do seu negócio.

3. Lembre-se que existem várias formas que não as tradicionais para conseguir esse financiamento inicial. Pense em alternativas colaborativas como plataformas de crowdfunding.

4. Se você planeja pagar o empréstimo a partir dos lucros do negócio, quanto você precisará produzir de antemão?

Olhe o contexto

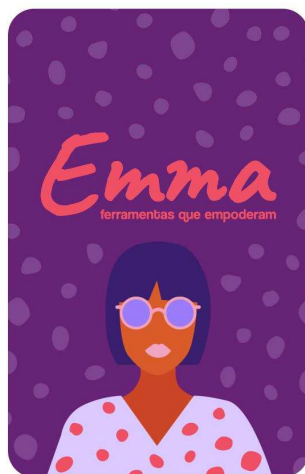
Provavelmente seu negócio será muito conectada a você, suas vivências e experiências. Porém olhar para o mercado pode te ajudar a pensar na implementação dessa solução. Aqui vão algumas dicas, questionamentos e ideias para auxiliar na sua pesquisa de mercado.

Quem está fazendo algo parecido? Como está fazendo? Quais os pontos positivos?

O que eu acho que não funciona nesse negócio? Pense no que você poderia fazer diferente.

Se possível tente conversar com essa pessoa. As trocas são sempre positivas e trazem aprendizados para ambos!

Bloco de cartas 03:



Bloco de Cartas 03 Instruções de uso:

Esse conjunto de cartas deve ser utilizado para auxiliar na estruturação e desenvolvimento do seu negócio, "A gestação". As cartas ajudarão na criação de estratégias e processos de gestão do negócio.

Utilize as cartas que achar necessárias, não tem uma regra de uso. Lembre-se que ao longo da gestão do seu negócio você sempre pode voltar a consultá-las.



Procure inputs

Pense nos insumos de que o seu negócio precisa.

Eles podem ser tanto materiais como matéria-prima, materiais para o dia a dia do trabalho, quanto humanos. Por exemplo, alguém que você conhece poderia ajudar você com as suas redes sociais? Converse com ela, entenda como vocês poderiam estabelecer algum tipo de troca.

Procure parceiros para conseguir os insumos de que o seu negócio necessita.

Tente reaproveitar.

Defina os outputs

O que está sobrando no dia a dia do seu negócio?

Pense nos resíduos que seu negócio gera.

Pense sobre a rotina do seu negócio. Nos processos e tarefas. Você ou seu time, se houver, poderiam auxiliar alguma outra empresa por de alguma forma?

Alguém poderia utilizar esses resíduos (materiais e humanos)?

Busque parceiros! Faça essa energia circular.

Busque sustentabilidade financeira

A sustentabilidade financeira é tão importante quanto a ambiental e social. Para ajudar, lembre do seu financiamento inicial e pegue o seu mapa de níveis de valor.

1. Construa uma planilha que mostre todos os seus custos (matéria-prima, produção, marketing...).

2. Se você depende de doações, pense criticamente sobre como você arrecadará o dinheiro e quão confiáveis são suas fontes de financiamento a longo prazo.

3. Se você está vendendo um produto, quanto você precisa vender para atingir sua sustentabilidade financeira? Quanto deve custar esse produto? Como você pode fazer para seus clientes voltarem?

Se organize!

Faça uma timeline de todas as etapas do negócio, datas e elementos importantes.

1. Imprima um calendário para o próximo ano e use isso como um mapa do que precisa acontecer e quando. Coloque Post-its com as datas-chave. Deixe bem claro as datas-marco do projeto do negócio, como exemplo quando você fará seu lançamento, quando precisará começar a produzir...

2. É fácil se perder quando tem muito a ser feito, então pense no calendário como pedaços. Faça perguntas como "O que precisa ser feito no próximo mês? Em três meses?" Surgirão tarefas em torno de todas as atividades ligadas ao negócio.

3. Se você tem uma equipe, assinale quem é o responsável por cada tarefa.

Gestando e propagando os seus valores

Utilize o mapa de níveis de valor em anexo para se inspirar e pensar como propagar seus valores para os outros níveis.



Troque

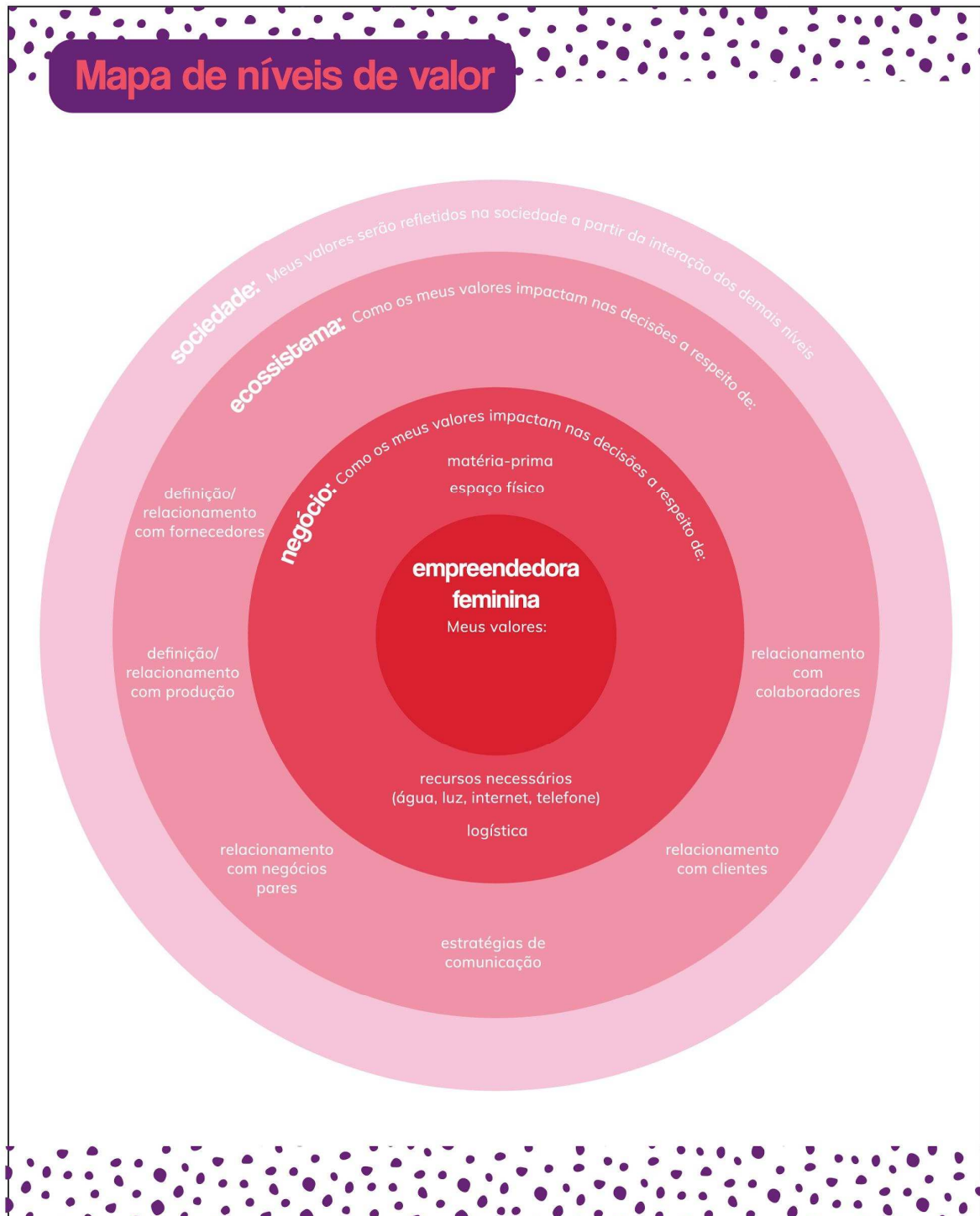
Compartilhe suas angústias e medos.

Alguém pode estar passando pelo mesmo questionamento.

Busque soluções através de trocas / conversas colaborativas.

Ative sua rede.

Mapa de níveis de valor:

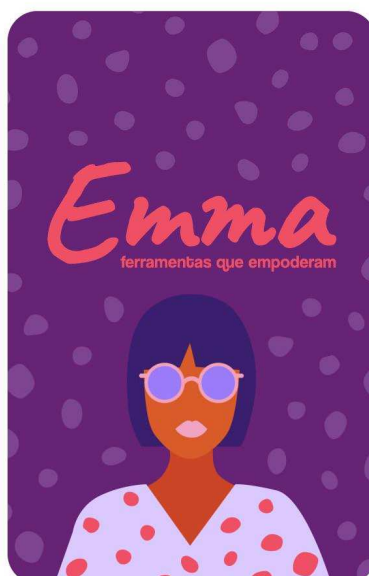


Bloco de cartas 04:

Bloco de Cartas 04 Instruções de uso:

Esse conjunto de cartas deve ser utilizado para estimular sua reflexão a respeito das mudanças que está realizando e para motivar seu processo empreendedor e sua busca contínua por mudanças.

Lembre-se que ao longo do seu processo empreendedor você sempre pode voltar a consultá-las.



Compartilhe

Compartilhe seus valores, se conecte com pessoas que pensem de forma semelhante.

Fortaleça sua rede e suas ideias.

Rodas de conversa, palestras, reuniões, mesas de bar... Converse sobre o que você acredita.

Transforme

Já se perguntou o que você pode fazer para mudar o mundo?

Ou o país, a sua cidade, o seu bairro, a sua rua ou a sua casa?

Transformações são válidas, necessárias e bem-vindas em todos os âmbitos e escalas.

Pense em novas boas práticas, coloque em prática!

Avalie o impacto

Refleta sobre o impacto do seu negócio na sua vida.

Como você se sente em relação a ele? Tem algum aspecto que poderia ser melhorado?

Se for necessário, procure ajuda.

Refleta sobre o impacto que seu negócio está tendo na sociedade.

Convide o ecossistema do negócio para essa conversa.

Tente encontrar um equilíbrio entre medidas quantitativas e qualitativas. Histórias do ecossistema do negócio e dos seus clientes podem ser muito poderosas.