



ESCOLA SUPERIOR DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

**EMPRESAS VIVAS, RAÍZES SUSTENTÁVEIS: COMO CONSTRUIR UM NEGÓCIO
REGENERATIVO FINANCEIRAMENTE SUSTENTÁVEL.**

Por

AMANDA MONTEIRO BIMBATTI

NAZARÉ PAULISTA, 2025



ESCOLA SUPERIOR DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

**EMPRESAS VIVAS, RAÍZES SUSTENTÁVEIS: COMO CONSTRUIR UM NEGÓCIO
REGENERATIVO FINANCEIRAMENTE SUSTENTÁVEL.**

Por

AMANDA MONTEIRO BIMBATTI

COMITÊ DE ORIENTAÇÃO

PROF^a.DR^a SUZANA PÁDUA

PROF^a. ANDRÉA PEÇANHA

PROF^a. MARIEL KURI

TRABALHO FINAL APRESENTADO AO PROGRAMA DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE E DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL COMO REQUISITO PARCIAL À OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

Ficha Catalográfica

Bimbatti, Amanda M.

Empresas Vivas, Raízes Sustentáveis: como
construir um negócio regenerativo, Ano. 2025 pp.

Trabalho Final (mestrado): IPÊ – Instituto de
Pesquisas ecológicas

Negócios Regenerativos

Novas Economias

Inovação Sustentável

Escola Superior de Conservação
Ambiental e Sustentabilidade, IPÊ

BANCA EXAMINADORA

NAZARÉ PAULISTA, 12 DE AGOSTO DE 2025

Prof^a. Dr^a. Suzana Pádua

Prof^a. Dr^a. Graziella Comini

Prof^o. Dr^o. Daniel Caixeta

Dedico esta tese a todas as empreendedoras que, mesmo diante das incertezas e das marés contrárias, persistem no caminho da regeneração, transformando dificuldades em sementes e cultivando futuros possíveis; que este trabalho seja uma centelha de força e inspiração, lembrando que cada passo dado, por menor que pareça, é também um ato de reconstrução e esperança para um mundo mais vivo e justo.

AGRADECIMENTOS

Às mulheres que moldaram minha história, que, em três gerações, me ensinaram que a força pode ser silenciosa e, ainda assim, imensa. À minha avó Maria Magdalena, que me mostrou o valor da raiz firme; à minha mãe Valéria Aparecida, que me ensinou a persistir mesmo quando o vento sopra contra; e à minha irmã Renata, que caminha comigo, lembrando que a vida também pede leveza. Cada uma, à sua maneira, plantou em mim a coragem e a perseverança que me trouxeram até aqui, ajudando-me a conquistar o meu espaço.

Ao Miguel, meu companheiro, agradeço não só pelo apoio constante, mas por cada palavra e gesto que me lembraram de seguir mesmo quando o caminho parecia incerto. Sua presença foi bússola e descanso, sempre no tempo certo.

Às professoras Suzana Pádua e Andrea Peçanha, que não foram apenas orientadoras, mas verdadeiras guias. Com dedicação e cuidado, ajudaram-me a transformar incertezas em aprendizados e a dar forma a esta pesquisa com mais propósito e clareza.

E à Mariel Kuri, parceira nesta longa travessia, por compartilhar comigo três anos de estudo, inquietações e construção conjunta. Esta metodologia carrega, em cada linha, a marca do nosso diálogo e da nossa crença de que o conhecimento, quando construído em conjunto, pode gerar algo maior que nós mesmas.

Por fim, deixo minha gratidão a todos que, de alguma forma, cruzaram este percurso e, com pequenas ou grandes contribuições, ajudaram a transformar esta tese não apenas em um trabalho acadêmico, mas em uma jornada viva de encontros e transformação.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJETIVOS	12
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
3.1 - Tipo de pesquisa e abordagem	14
3.2 - Análise de referências	15
3.3 - Estudo de caso na XiQ Consciente	15
3.4 - Análise de caso prático da Mercur	16
3.5 - Integração teoria prática	17
3.6 - Limitações	17
4. BASES CONCEITUAIS	18
4.1 - Economias Regenerativas	18
4.1.1 - A origem das trocas e o surgimento das moedas	18
4.1.2 - A consolidação do capitalismo	19
4.1.3 - Relevância atual e as reformulações dos modelos econômicos	20
4.2 - Inovação Empresarial	43
4.2.1 - Biomimética	45
4.2.2 - Desenvolvimento Regenerativo	46
4.2.3 - Dragon Dreaming	48
4.2.4 - Modelo Circular (cradle-to-cradle ou do berço ao berço)	50
4.2.5 - Teoria U	51
4.2.6 - Design Regenerativo	53
4.2.7 - Organizações TEAL	56
4.2.8 - Flourishing Business Canvas	59
4.2.9 - Liderança Regenerativa	66
4.2.10 - Negócios Eco-lógicos	69
5. ANÁLISE DE UM CASO PRÁTICO - MERCUR: A HISTÓRIA DA EMPRESA CENTENÁRIA QUE MUDOU SUA FORMA DE FAZER NEGÓCIOS	73
5.1 - Como a empresa surgiu	74
5.1.1 - Origem, espírito pioneiro e primeiros produtos (1924-1940)	74
5.1.2 - Crise, guerra e resiliência logística (1940-1949)	75
5.1.3 - Diversificação e profissionalização (1950-1985)	76
5.1.4 - Reposicionamento setorial e foco em competências (1990-2007)	76
5.1.5 - A tensão entre desempenho econômico e propósito social	77
5.2 - A mudança estrutural	77
5.2.1 - Aliança com a AMCE e primeiro assessment (2008)	77
5.2.2 - Direcionadores Estratégicos e colegiados (2008-2011)	78
5.2.3 - Metas ambientais e ecoeficiência (2009-2012)	81
5.2.4 - Espaços de Aprendizagem e pedagogia freiriana (2009-2012)	81

5.2.5 - Reestruturação de mercado e coerência de portfólio (2009-2014)	83
5.2.6 - Comunicação viva e “Bem-estar” como causa (2010-2014)	85
6. RESULTADOS - O MODELO DAS EMPRESAS VIVAS	87
6.1 - Unidade Celular	91
6.1.1 - Propósito Regenerativo - Núcleo	91
6.1.2 - Processos - Cloroplasto	94
6.1.3 - Estrutura - Parede celular	103
6.1.4 - Rede Colaborativa – Citoplasma	107
6.2 - Unidade de Crescimento	110
6.2.1 - Raízes - Precificação Justa	110
6.2.2 - Seiva - Fontes de Financiamento	120
6.2.1.1 - Tipos de Escala e os Desafios de Expansão no Contexto Regenerativo	124
6.2.3 - Nutrientes - Circularidade	126
6.2.4 - Caule - Governança Transparente	130
6.2.5 - Sementes - Comunicação Assertiva	131
6.2.6 - Folhas - Mensuração de Resultados	139
6.3 - Unidade de Florescimento	153
6.3.1 - Flores - Entrega para o mundo	153
6.3.2 - Movimento Ecossistêmico	155
7. DISCUSSÃO	157
7.1 Sob o ponto de vista dos desafios e oportunidades encontrados	157
7.2 Recomendações para a aplicação em larga escala	159
7.3 Considerações Finais	160
8. CONCLUSÕES	161
9. REFERÊNCIAS	163

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões do Flourishing Business Canvas.	62
Tabela 2 - Dimensão Cultural da XiQ Consciente.	100
Tabela 3 - Dimensão Ambiental da XiQ Consciente.	101
Tabela 4 - Dimensão Social da XiQ Consciente.	101
Tabela 5 - Dimensão Transacional da XiQ Consciente.	102
Tabela 6 - Relações com cada tipo de ator do ecossistema da XiQ Consciente.	109
Tabela 7 - Custos Operacionais e Variáveis.	110
Tabela 8 - Custo Unitário XiQ Consciente.	111
Tabela 9 - Custos Variáveis por tipo de produto da XiQ Consciente.	111
Tabela 10 - Custo Unitário Total Simplificado por tipo de produto da XiQ Consciente.	112
Tabela 11 - Preço Final por tipo de produto da XiQ Consciente.	114
Tabela 12 - Porcentagem de participação nas vendas.	118
Tabela 13 - Preço unitário ponderado.	118
Tabela 14 - Custo unitário variável ponderado.	119
Tabela 15 - Fontes de Financiamento.	122
Tabela 16 - Restituível.	124
Tabela 17 - Não Reembolsável.	124
Tabela 18 - Investimentos.	124
Tabela 19 - Colaborativo.	124
Tabela 20 - Alternativa.	124
Tabela 21 - Etapas para a construção de um orçamento.	142
Tabela 22 - Exemplo de vendas dos últimos anos.	143
Tabela 23 - Exemplo de aumento percentual anual.	144
Tabela 24 - Exemplo de proporção de vendas no mês.	145
Tabela 25 - Exemplo de projeção de vendas mensais.	145
Tabela 26 - Exemplo de orçamento de receitas.	146
Tabela 27 - Exemplo de custos totais anuais.	147
Tabela 28 - Exemplo de custos mensais.	148
Tabela 29 - Exemplo de custo anual.	148
Tabela 30 - Exemplo de fluxo de caixa.	150

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tradução das principais causas de perdas financeiras para empresas listadas.	10
Figura 2 - Planetary Health Check 2024.	21
Figura 3 - Terra & Oceano Percentual de Temperatura Jan-Out 2024.	22
Figura 4 - Tradução de A estrutura ReSOLVE: seis áreas de ação para empresas e países que desejam mudar rumo à economia circular.	27
Figura 5 - Tradução da Matriz do Bem Comum.	28
Figura 6 - Tradução do Donut dos limites sociais e planetários.	30
Figura 7 - Tradução das Sete maneiras de pensar como um economista do século XXI.	31
Figura 8 - Tradução da adaptação da Vitalidade Regenerativa.	32
Figura 9 - Adaptação de finanças e economia inseridas na sociedade e na biosfera.	33
Figura 10 - Sistemas aninhados.	34
Figura 11 - Tradução de Oito Formas de Capital.	35
Figura 12 - Tradução de “Health and social problems are worse in more unequal countries”.	36
Figura 13 - Diagrama de sistemas de economia circular.	38
Figura 14 - Tradução da Janela de Vitalidade como equilíbrio entre eficiência e resiliência.	39
Figura 15 - Tradução de “As 10 principais medidas de saúde econômica sistêmica”.	40
Figura 16 - Tradução da tabela de comparação entre a Teoria Regenerativa e a Teoria Convencional.	41
Figura 17 - Imagem da exposição sobre biomimética e design de produto realizada na Fiocruz em 2017.	46
Figura 18 - Diagrama de Pétalas Dragon Dreaming.	49
Figura 19 - Representação da Fase Sonhar - Planejar Dragon Dreaming.	50
Figura 20 - Cradle to Cradle (do Berço ao Berço).	51
Figura 21 - Tradução das fases da Teoria U.	53
Figura 22 - Princípios para Empresa Regenerativa.	56
Figura 23 - Quadro-resumo dos cinco estágios de desenvolvimento organizacional.	59
Figura 24 - Flourishing Business Canvas.	60
Figura 25 - Contextos Flourishing Business Canvas.	61
Figura 26 - Perspectivas Flourishing Business Canvas.	61
Figura 27 - Diagrama Flourishing Business Canvas.	62
Figura 28 - O DNA da Liderança Regenerativa.	67
Figura 29 - Imagem da ferramenta Árvore Produto-lógica desenvolvida por Livia Humaire.	71

Figura 30 - Imagem das borrachas Mercur.	75
Figura 31 - Imagem de itens produzidos pela Mercur como botes e coletes.	76
Figura 32 - Imagem dos Princípios Mercur.	78
Figura 33 - Imagem dos Direcionadores Mercur.	79
Figura 34 - Imagem da Estrutura Organizacional da Mercur.	80
Figura 35 - Imagem dos Grupos de Trabalho.	81
Figura 36 - Imagem dos Grupos de Trabalho.	82
Figura 37 - Imagem dos Grupos de Trabalho.	83
Figura 38 - Imagem dos Princípios e Linhas Educacionais.	84
Figura 39 - Imagem dos Princípios e Linhas Educacionais.	85
Figura 40 - Imagem do Posicionamento.	86
Figura 41 - Imagens do Plano de Comunicação e da Comunicação para a borracha preta.	87
Figura 42 - Canvas Modelo de Negócios Vivos.	89
Figura 43 - Círculo dos Sonhos da XiQ Consciente.	93
Figura 44 - Canva Teoria da Mudança da XiQ Consciente.	97
Figura 45 - Fluxonomia 4D.	97
Figura 46 - Grupos de conceitos divididos nas dimensões 4D.	98
Figura 47 - Como fazer um diagrama Teia de Aranha.	105
Figura 48 - Diagrama Teia de Aranha XiQ Consciente.	106
Figura 49 - Tipos de cálculos de preço.	113
Figura 50 - Elementos do ponto de equilíbrio.	117
Figura 51 - Tradução dos 9 R's da Economia Circular.	127
Figura 52 - Diagrama de Negócio Iceberg XiQ Consciente.	130
Figura 53 - Mapa da Empatia: primeiras questões.	133
Figura 54 - Construindo um perfil no Instagram.	134
Figura 55 - Matriz de conteúdo.	136
Figura 56 - Jornada de Produtividade XiQ Consciente.	137
Figura 57 - Linha Editorial XiQ Consciente.	137
Figura 58 - Conteúdo para stories - XiQ Consciente.	138
Figura 59 - Conteúdo para feed - XiQ Consciente.	139
Figura 60 - Orçamento.	140
Figura 61 - Pressuposto do Tempo.	141
Figura 62 - Mapeamento de processo da XiQ Consciente.	154

Figura 63 - Foto da Primeira edição da Feira Jardim das Relíquias.

156

RESUMO

Resumo do Trabalho Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre

EMPRESAS VIVAS, RAÍZES SUSTENTÁVEIS: COMO CONSTRUIR UM NEGÓCIO REGENERATIVO FINANCEIRAMENTE SUSTENTÁVEL.

Por

Amanda Monteiro Bimbatti

Agosto / 2025

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Suzana Pádua

Este trabalho propõe o conceito inovador de Empresas Vivas, modelo inspirado na natureza, no qual os negócios são compreendidos como organismos que regeneram os ecossistemas sociais e ambientais em que atuam. Explorando uma abordagem interdisciplinar que une economia regenerativa, sustentabilidade financeira e governança colaborativa, o estudo detalha como as empresas podem prosperar contribuindo ativamente para o bem-estar das comunidades e do planeta. A metodologia desenvolvida foi aplicada integralmente na empresa XiQ Consciente, que nasceu com princípios regenerativos desde sua fundação, e estudada na Mercur S.A., uma empresa centenária que realiza uma profunda transição para este novo paradigma. Este trabalho revela caminhos práticos para uma economia mais consciente e saudável, onde negócios têm vida própria e capacidade transformadora, alinhados com as necessidades reais do mundo atual.

ABSTRACT

Abstract do Trabalho Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre

LIVING BUSINESSES, SUSTAINABLE ROOTS: HOW TO BUILD A FINANCIALLY SUSTAINABLE REGENERATIVE BUSINESS.

By

Amanda Monteiro Bimbatti

August / 2025

Advisor: Prof^ª. Dr^ª. Suzana Pádua

This paper introduces the innovative concept of Living Enterprises, a model inspired by nature in which businesses are understood as living organisms that regenerate the social and environmental ecosystems in which they operate. Through an interdisciplinary approach that weaves together regenerative economics, financial sustainability, and collaborative governance, the study outlines how companies can thrive while actively contributing to the well-being of communities and the planet. The proposed methodology was fully applied to XiQ Consciente, a company founded with regenerative principles at its core, and studied at Mercur S.A., a century-old business undergoing a profound transition toward this new paradigm. This work unveils practical pathways for building a more conscious and healthy economy, one where enterprises embody life and hold transformative potential, aligned with the real needs of our time.

1. INTRODUÇÃO

A crescente degradação ambiental tem desencadeado um efeito dominó na economia global, colocando em risco a estabilidade dos mercados e a sobrevivência de incontáveis empresas. Segundo o Instituto para Pesquisa de Impacto Climático, sete dos nove limites planetários já foram ultrapassados, sinalizando que os sistemas que sustentam a vida na Terra estão sob forte ameaça. Segundo a Global Footprint Network (2025), a economia global consome atualmente recursos naturais a uma taxa equivalente a 1,7 Terras por ano, o que significa que estamos explorando o planeta muito além de sua capacidade de regeneração. Essa sobrecarga tem impactos diretos sobre as empresas, uma vez que cerca de US\$44 trilhões do PIB global (quase metade da economia mundial) depende moderada ou altamente da natureza. À medida que a degradação ambiental se intensifica, aumenta também a instabilidade econômica, criando um cenário em que os modelos empresariais tradicionais se tornam cada vez mais insustentáveis.

Nesse contexto, surge um problema urgente e complexo: as crescentes ameaças econômicas geradas pelas crises ambientais, que tornam os recursos naturais mais escassos e as mudanças climáticas mais severas. Esses fatores impõem às empresas o desafio de inovar de forma regenerativa, garantindo a continuidade de suas operações enquanto atendem às necessidades urgentes das pessoas, sem agravar ainda mais a crise planetária. No entanto, a maioria dos negócios ainda opera sob modelos convencionais que não foram projetados para lidar com essa nova realidade. Além disso, a falta de um caminho estruturado para a transição faz com que muitas empresas tenham dificuldades em adaptar suas práticas de maneira eficaz, limitando seu potencial de impacto positivo e comprometendo sua própria sustentabilidade no longo prazo.

Os riscos climáticos e ecológicos não são apenas uma preocupação ambiental, pois já estão impactando os resultados financeiros de grandes corporações e ameaçam a viabilidade de inúmeros negócios. De acordo com projeções, as perdas anuais em ativos fixos das empresas listadas em bolsas de valores devem chegar a US\$610 bilhões até 2035, podendo ultrapassar US\$1,1 trilhão até 2055, dependendo da trajetória de emissões globais.



Figura 1 - Tradução das principais causas de perdas financeiras para empresas listadas.

Fonte: Fórum Econômico Mundial.

Paralelamente, a percepção sobre a necessidade de mudança também tem se intensificado entre os líderes empresariais: há três anos, apenas 40% dos executivos viam a economia circular como um fator relevante; hoje esse número já subiu para 75%, e estima-se que alcance 95% nos próximos três anos, segundo um estudo do Fórum Econômico Mundial, Bain & Company e Universidade de Cambridge. O Relatório de Riscos Globais 2024 do Fórum Econômico Mundial reforça essa tendência ao destacar que metade dos dez principais riscos globais para a próxima década são ambientais, sendo os três mais críticos: eventos climáticos extremos, mudanças irreversíveis nos sistemas da Terra e o colapso da biodiversidade.

Diante desse cenário, esta pesquisa investiga como as empresas podem se estruturar para não apenas sobreviver a esse novo contexto de incertezas, mas se tornarem agentes ativos na regeneração do planeta e da economia. Mais especificamente, buscamos desenvolver uma metodologia que auxilie pequenas e médias empresas a realizarem a transição de modelos convencionais para modelos regenerativos de forma estruturada e financeiramente viável. Enquanto os modelos empresariais tradicionais priorizam a extração e o crescimento a curto prazo, um modelo regenerativo busca restaurar ecossistemas, fortalecer comunidades e garantir a sustentabilidade econômica a longo prazo. Apesar da crescente conscientização sobre essa necessidade, muitas empresas enfrentam dificuldades para implementar práticas regenerativas de forma organizada, pois precisam adaptar ferramentas convencionais criadas para modelos extrativistas. Além disso, grande parte dessas metodologias são desenhadas para o mercado internacional, tornando sua implementação no Brasil desafiadora, especialmente em territórios de alta vulnerabilidade, onde o acesso à informação e recursos é limitado.

Aqui, a educação ambiental desempenha um papel central. A transição para modelos regenerativos não depende apenas de mudanças estruturais dentro das empresas, mas de uma transformação cultural que envolve colaboradores, fornecedores e comunidades locais.

Enquanto a sustentabilidade busca equilibrar o impacto das atividades humanas, reduzindo danos e garantindo que os recursos sejam utilizados de forma responsável, a regeneração propõe um passo além: restaurar, revitalizar e fortalecer os sistemas naturais e sociais dos quais dependemos. Uma empresa sustentável preocupa-se em “não prejudicar”; uma empresa regenerativa preocupa-se em “fazer florescer”. Essa diferença é essencial num mundo em que apenas reduzir impactos já não é suficiente diante da crise climática e da desigualdade crescente. Buscar a regeneração significa compreender a empresa como parte de um ecossistema vivo, capaz de gerar valor compartilhado, revitalizar territórios, fortalecer comunidades e inspirar novas formas de economia baseadas em reciprocidade e interdependência. É nesse horizonte que as Empresas Vivas se colocam, não apenas para sustentar o que existe, mas para cultivar as condições que permitem à vida, em todas as suas formas e prosperar.

Portanto, este estudo não se limita a propor um modelo empresarial, mas busca também compreender como as empresas podem se tornar polos de aprendizagem e disseminação de práticas regenerativas, ampliando seu impacto para além das fronteiras organizacionais.

Para validar essa metodologia, a pesquisa utilizará um estudo de caso completo e uma análise de caso prático:

- Estudo de caso - XiQ Consciente: uma empresa em fase inicial que já incorpora princípios regenerativos desde sua concepção, mas que ainda enfrenta desafios estruturais para consolidar seu modelo de negócio. A XiQ foi iniciada pela autora e sua irmã para validar os estudos sobre modelos de negócios regenerativos financeiramente sustentáveis e foi o laboratório prático para a validação da metodologia das Empresas Vivas.
- Análise de caso prático - Mercur: uma empresa centenária que, mesmo consolidada nos moldes tradicionais, tem conseguido realizar uma transição gradual para um modelo regenerativo, demonstrando que essa mudança é possível em diferentes estágios empresariais.

A estrutura deste trabalho está organizada da seguinte forma: no Capítulo 2, serão descritos os objetivos do estudo. No Capítulo 3, será explicada a metodologia utilizada para observação e construção do trabalho. No Capítulo 4, serão explicadas as bases conceituais envolvendo as

teorias de economia regenerativa e os novos modelos macroeconômicos. Ainda neste capítulo, serão exploradas as bases teóricas da regeneração aplicada aos negócios, contextualizando o conceito de Empresas Vivas e suas características. No Capítulo 5 será apresentada a análise de caso prático da Mercur. Já no Capítulo 6, será explicada a metodologia desenvolvida para guiar a transição empresarial para um modelo regenerativo e trará os resultados obtidos a partir da análise e aplicação do estudo de caso da XiQ Consciente, e no Capítulo 7, discutiremos as implicações e recomendações para a aplicação desse modelo em larga escala. Por fim, no Capítulo 8 terão as conclusões do estudo completo.

Ao oferecer um caminho estruturado para empresas que desejam operar de maneira regenerativa, esta pesquisa busca contribuir para a construção de um novo paradigma econômico, onde negócios não apenas minimizem impactos negativos, mas se tornem agentes ativos na regeneração do planeta e da sociedade.

2. OBJETIVOS

Esta pesquisa foi desenvolvida dentro do IPÊ - Instituto de Pesquisas Ecológicas, uma instituição pioneira no Brasil na oferta de um mestrado profissional voltado para a construção de conhecimento técnico-científico aplicado. Nesse contexto, o estudo se propõe a criar pontes entre a pesquisa acadêmica e sua aplicação no mundo real, gerando uma metodologia prática e replicável para auxiliar empresas na transição para modelos regenerativos.

Atualmente, empresas que desejam atuar de forma regenerativa enfrentam desafios na estruturação de seus modelos de negócio. Muitas delas precisam adaptar metodologias convencionais, criadas para um sistema econômico extrativista, o que gera dificuldades na implementação e pode comprometer a eficácia dessas iniciativas. Além disso, a ausência de diretrizes claras e acessíveis sobre como estruturar um negócio regenerativo contribui para a falta de padronização entre as empresas que tentam seguir esse caminho, dificultando a escalabilidade dessas práticas. O desenvolvimento de uma metodologia estruturada e aplicável à realidade das pequenas e médias empresas pode preencher essa lacuna e facilitar a transição para um modelo econômico que não apenas minimize impactos negativos, mas gere benefícios ambientais e sociais de maneira consistente e financeiramente sustentável.

Diante desse cenário, o objetivo geral desta pesquisa é desenvolver uma metodologia estruturada para auxiliar pequenas e médias empresas na transição de modelos tradicionais para modelos regenerativos de forma financeiramente sustentável, promovendo negócios que

regeneram ecossistemas, fortalecem comunidades e contribuem para a resiliência econômica. Para alcançar esse objetivo, será necessário fundamentar teoricamente o conceito de negócios regenerativos, analisando seus princípios, diretrizes e desafios na estruturação de Empresas Vivas. Também será investigada a assimetria na adaptação de ferramentas convencionais por empresas regenerativas, identificando lacunas e oportunidades para uma estruturação mais eficiente. Além disso, a relação entre negócios regenerativos e educação ambiental será estudada para compreender como a disseminação de conhecimento dentro das empresas pode potencializar sua capacidade de transformação.

Com base nessas análises, será desenvolvido um modelo metodológico acessível e replicável, adaptado à realidade das pequenas e médias empresas no Brasil. A metodologia será aplicada e testada por meio de estudos de caso com duas empresas em diferentes estágios dessa jornada: a XiQ Consciente, uma empresa em fase inicial que já incorpora princípios regenerativos desde sua concepção, mas ainda enfrenta desafios estruturais, e a Mercur, uma empresa centenária que tem realizado uma transição gradual para um modelo regenerativo, demonstrando que essa mudança é possível em diferentes contextos. A análise dos resultados dessa implementação permitirá identificar desafios, oportunidades e melhorias para a replicação da metodologia em outros negócios.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para a criação de um modelo de transição que possa ser aplicado por diferentes empresas, ajudando-as a se estruturarem de maneira regenerativa e financeiramente sustentável. Além disso, o estudo busca fortalecer redes colaborativas, ampliar o alcance da educação ambiental e fomentar soluções inovadoras para os desafios socioambientais contemporâneos. Dessa forma, esta pesquisa se propõe a não apenas oferecer um caminho estruturado para a transição empresarial, mas também estimular uma nova forma de pensar negócios, em que a regeneração se torne um princípio central para o desenvolvimento econômico e social.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o caminho metodológico adotado para a construção da presente pesquisa, que tem como objetivo propor, testar e demonstrar a aplicabilidade da metodologia das Empresas Vivas em realidades empresariais distintas. A investigação combinou, de forma intencional, três movimentos que ocorreram de maneira entrelaçada: análise de referências

teóricas e documentais sobre negócios regenerativos e gestão orientada ao bem-estar; estudo de caso aplicado na XiQ Consciente, com implementação progressiva das ferramentas propostas; e análise de um caso prático de grande porte, a Mercur, cuja trajetória ilustra a viabilidade da transição em empresas maduras. Assim, teoria e prática não foram etapas sequenciais, mas campos de diálogo que se retroalimentaram ao longo de todo o processo de pesquisa.

3.1 - Tipo de pesquisa e abordagem

A pesquisa tem natureza aplicada, pois parte de um problema concreto da prática empresarial brasileira, que é a dificuldade de pequenos e médios negócios estruturarem a transição de modelos tradicionais para modelos regenerativos de forma viável. A abordagem é qualitativa, por reconhecer que os fenômenos estudados são atravessados por dimensões simbólicas, históricas, relacionais e territoriais, não redutíveis a mensurações isoladas. A perspectiva qualitativa permite compreender sentidos, motivações, aprendizados e tensões dos sujeitos que atuam nas empresas, o que se mostra central quando o foco é mudança organizacional e não apenas desempenho operacional. Esse enquadramento dialoga com Minayo (2014), quando afirma que a pesquisa qualitativa se ocupa de um universo de significados, crenças, valores e atitudes; e com Flick (2009), ao defender que a escolha qualitativa é pertinente quando o pesquisador busca compreender processos em andamento e não apenas estados finais.

Do ponto de vista do delineamento, o trabalho se aproxima do estudo de caso único incorporado, na perspectiva proposta por Yin (2015), pois aprofunda a análise de uma unidade empírica principal, a XiQ Consciente, e, dentro dela, observa diferentes dimensões de atuação (governança, modelo de negócio circular, relações com a comunidade, ferramentas de gestão, precificação justa, mensuração de impacto). Ao mesmo tempo, o estudo faz uso de uma segunda fonte empírica, a Mercur, não como um estudo de caso paralelo e completo, mas como um caso de referência expandida, utilizado para contrastar contextos, reforçar argumentos e mostrar que a transição regenerativa é possível também em empresas centenárias. Nesse ponto, a pesquisa assume um caráter pragmático: não se trata de comparar empresas para fins estatísticos, mas de mostrar continuidades e deslocamentos de lógica entre organizações de portes distintos, o que é coerente com a proposta de uma metodologia de Empresas Vivas que pretende ser adaptável a diferentes escalas.

3.2 - Análise de referências

A análise das referências não teve caráter meramente descritivo. Cada autor ou corrente foi lido à luz do problema da pesquisa: como uma empresa pode se tornar viva, isto é, capaz de nutrir pessoas, território e planeta sem perder sua viabilidade econômica. Assim, os conceitos de sustentabilidade forte, de valor compartilhado, de governança orgânica, de precificação justa e de participação de stakeholders foram selecionados porque oferecem sustentação teórica para as ferramentas que, mais adiante, foram desenhadas e aplicadas na XiQ Consciente. É importante registrar que a literatura sobre regeneração ainda é mais prescritiva do que operacional; por isso, a pesquisa se valeu da experiência concreta da XiQ e da trajetória pública da Mercur para preencher lacunas entre discurso e prática.

3.3 - Estudo de caso na XiQ Consciente

O núcleo empírico da pesquisa foi o estudo de caso da XiQ Consciente, empreendimento de moda circular e impacto socioambiental que já vinha operando com princípios de economia circular, valorização de artesãs e costureiras locais e fortalecimento de comunidades vulneráveis. A XiQ foi escolhida porque representa o tipo de empresa que a metodologia das Empresas Vivas pretende apoiar: pequena ou média, fundada por mulheres, financeiramente realista, enraizada no território e com intencionalidade socioambiental anterior à pesquisa.

O desenho metodológico adotado na XiQ foi de estudo de caso com características de pesquisa com intervenção colaborativa. Em vez de o pesquisador observar de fora, a implementação das ferramentas ocorreu ao mesmo tempo em que eram construídas, permitindo testar, ajustar e validar instrumentos em situação real. Esse movimento de integração entre teoria e prática aproxima o trabalho do que Yin (2015) chama de estudo de caso explanatório e, ao mesmo tempo, da tradição da pesquisa-ação descrita por Thiollent (2011), na qual o pesquisador participa da transformação e registra o processo.

Foram utilizados quatro procedimentos principais de coleta de dados na XiQ: análise documental de materiais internos e de comunicação do empreendimento; observação participante em reuniões de gestão, atendimentos e processos de criação; entrevistas semiestruturadas com as sócias e com parte da rede produtiva; e aplicação prática das ferramentas da metodologia das Empresas Vivas, como a identificação do cerne empresarial, o mapeamento das fontes de alimento do negócio, o desenho da governança orgânica inspirada no modelo O2 e o módulo de mensuração de resultados que considera não só faturamento, mas geração de renda para terceiros, circularidade de peças e alcance

comunitário. Cada uma dessas aplicações gerou evidências empíricas que foram registradas em diários de campo, atas e quadros de decisão, e posteriormente organizadas por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), com categorias previamente definidas a partir do marco teórico.

O aspecto mais relevante desse estudo de caso é que a metodologia não foi aplicada em ambiente ideal, mas no cotidiano de uma empresa viva, que precisa vender, pagar contas, negociar com costureiras, lidar com sazonalidade e, ainda assim, manter coerência com seus valores. Isso permitiu verificar o grau de adaptabilidade das ferramentas, os pontos de maior resistência e as áreas que exigem amadurecimento quando a proposta regenerativa chega a negócios de menor porte. Também permitiu perceber que algumas ferramentas só fazem sentido quando acompanhadas de processos formativos internos, como rodas de conversa com a equipe, devolutivas transparentes sobre preços e margens e pactos de corresponsabilidade com as costureiras, o que confirma o papel da educação como tecnologia social em negócios regenerativos.

3.4 - Análise de caso prático da Mercur

Paralelamente ao estudo de caso da XiQ, foi realizada uma análise de caso prático sobre a Mercur, empresa centenária do Rio Grande do Sul que, a partir de 2008, passou por uma inflexão estratégica e cultural orientada pelo bem-estar e pela sustentabilidade ampliada. É importante explicitar que, do ponto de vista estrito da metodologia científica, a investigação sobre a Mercur não atende a todos os critérios de um estudo de caso completo, pois não houve imersão direta na empresa, entrevistas com seus atuais gestores nem acesso a documentos internos recentes. A análise baseou-se em fontes secundárias de alta credibilidade, especialmente o livro *Narrativas Mercur: práticas de uma gestão em constante construção* (Strussmann et al., 2017), em registros públicos da organização e em estudos já publicados sobre o seu processo de transformação.

Mesmo assim, a inclusão da Mercur neste capítulo não é apenas ilustrativa. Trata-se de um caso que amplia o horizonte da pesquisa porque mostra que empresas nascidas sob o paradigma industrial, quando o único critério de êxito era o lucro, podem reposicionar seu propósito, rever portfólios, redesenhar estruturas hierárquicas e adotar indicadores socioambientais sem perder a capacidade de gerar resultados econômicos. A Mercur decidiu reduzir exportações, encerrar operações que não dialogavam com seus princípios, criar indicadores próprios de sustentabilidade, incrementar processos de formação interna e

substituir a hierarquia rígida por colegiados. Do ponto de vista desta tese, isso confirma o argumento de que a regeneração não é uma agenda exclusiva de negócios jovens e digitais, mas uma possibilidade real para organizações que carregam história, patrimônio e responsabilidade territorial. Por isso, mesmo não se enquadrando metodologicamente como estudo de caso, sua análise foi mantida, pois contribui para a validação externa da metodologia proposta.

3.5 - Integração teoria prática

Um dos diferenciais deste trabalho é que a construção da metodologia das Empresas Vivas ocorreu ao mesmo tempo em que ela era experimentada na XiQ e cotejada com o caso da Mercur. Em outras palavras, não se partiu de um modelo pronto para depois testá-lo. O próprio campo foi indicando o que precisava ser incluído, simplificado ou aprofundado. A leitura de Yin (2015) sobre a função dos estudos de caso na construção de teoria, bem como a proposta de Eisenhardt (1989) de geração de teoria a partir de casos, deram sustentação a esse movimento iterativo. Cada categoria teórica que aparecia na literatura regenerativa era verificada em campo. E cada achado de campo era devolvido ao marco teórico para verificar sua consistência, evitando descrições impressionistas ou romantizadas do empreendedorismo de impacto.

Essa integração também reforça o papel da pesquisa colaborativa. Parte das ferramentas foi discutida e lapidada em conjunto com a empreendedora parceira na construção da metodologia, Mariel Kuri, o que permitiu uma leitura mais plural da realidade das pequenas empresas e evitou que a autora da tese se tornasse a única voz interpretativa. Esse processo de cocriação está alinhado com a pedagogia da problematização de Freire (1996), com a pesquisa ação de Thiollent (2011) e com a própria lógica das Empresas Vivas, que supõe interdependência, escuta e construção situada do conhecimento.

3.6 - Limitações

Como toda pesquisa de natureza qualitativa e aplicada, este estudo apresenta limites. O primeiro deles é a não generalização estatística dos resultados. A XiQ opera em um contexto específico, de moda circular e forte enraizamento comunitário, o que pode demandar adaptações da metodologia para outros setores. O segundo limite é a dependência de fontes secundárias no caso da Mercur, que impede afirmar com total segurança como se dão hoje seus processos internos. O terceiro diz respeito ao fato de que a implementação das

ferramentas ocorreu em paralelo ao funcionamento normal da empresa, o que significa que nem todas puderam ser aprofundadas no mesmo ritmo. Mesmo assim, entende-se que o percurso metodológico foi suficiente para demonstrar que a proposta das Empresas Vivas é operacionalizável, que há aderência entre o referencial teórico e a prática observada e que a combinação de estudo de caso vivo com análise de caso de grande porte oferece uma visão mais robusta da transição para modelos regenerativos

4. BASES CONCEITUAIS

4.1 - Economias Regenerativas

4.1.1 - A origem das trocas e o surgimento das moedas

Historicamente, costuma-se atribuir a Adam Smith (1995) a ideia de que a humanidade teria iniciado suas transações econômicas por meio de trocas diretas de bens, um sistema conhecido como “escambo”. Essa perspectiva sugere um percurso linear: primeiro o escambo, depois a adoção de um meio de troca universal chamado moeda. Em linhas gerais, esse relato tradicional auxilia a entender por que se acredita que a moeda teria surgido quase exclusivamente para solucionar as ineficiências do escambo, como a dificuldade de encontrar parceiros de troca e a necessidade de coincidência de desejos.

Entretanto, há pesquisadores que questionam esse enredo simplificado. Graeber (2012), por exemplo, aponta que diversos povos, em diferentes períodos históricos, adotavam sistemas de crédito e obrigações mútuas, mesmo antes da existência de qualquer objeto padronizado que servisse de “dinheiro”. Para esse autor, a circulação de bens e serviços se dava de forma muito mais fluida, sem depender necessariamente de um escambo rígido, o que contraria a ideia de que a moeda tenha sido criada apenas para resolver os problemas de troca direta.

Essa leitura mais ampla sobre as origens do dinheiro dialoga com outros estudos que analisam a evolução das moedas oficiais ao longo dos séculos. Davies (2016, p. 21) argumenta que o surgimento de algo que poderíamos chamar de “moeda” resultou de convenções sociais para padronizar valores, em vez de um movimento puramente racional de superação do escambo. Em vários contextos históricos, comunidades adotaram itens específicos (sal, sementes, metais preciosos) como medida de valor, ao passo que a “moeda” em sentido estrito ganhou força quando autoridades ou governos passaram a certificar a legitimidade desses objetos.

Da mesma forma, Ferguson (2009, p. 33) enfatiza que a padronização monetária se tornou essencial à medida que rotas de comércio se expandiram, conectando regiões distantes e exigindo maior previsibilidade nas transações. Para ele, grandes impérios e cidades-Estado fomentaram a criação de moedas reconhecidas além das fronteiras locais, permitindo uma circulação mais ampla de mercadorias e fortalecendo a integração econômica.

Portanto, ainda que o escambo seja frequentemente citado como o “ponto de partida” das transações humanas, há evidências de que as trocas econômicas eram bem mais complexas do que esse modelo sugere (Graeber, 2012). O uso de moedas oficiais não foi apenas uma etapa posterior a um longo período de escambo puro, mas sim o resultado de processos históricos e culturais variados, nos quais surgiram mecanismos de crédito, reciprocidade e reconhecimento de valor que nem sempre dependiam de um objeto físico para mediar as relações de troca. Isso abriu caminho para a formação dos primeiros sistemas monetários e, por consequência, para o desenvolvimento das economias de mercado que conhecemos hoje (Davies, 2016; Ferguson, 2009).

4.1.2 - A consolidação do capitalismo

O capitalismo não ganhou forma do dia para a noite. Ele foi sendo construído de maneira gradual, na medida em que o comércio, a produção e a organização social iam se transformando. Braudel (1996) mostra que, entre os séculos XV e XVIII, a Europa passou a viver as chamadas “economias-mundo”: redes enormes de comércio que superavam fronteiras regionais e ligavam vários portos e cidades importantes. Como resultado, o comércio, antes focado em feiras locais ou em trocas pontuais, começou a envolver empreendimentos muito mais amplos, o que levou ao surgimento de instituições como bancos e bolsas de valores para dar conta dessa maior complexidade.

À medida que esses mercados se expandiram, a terra e o trabalho passaram a ser vistos também como objetos de negociação. Polanyi (2000) descreve esse fenômeno como uma “grande transformação”, já que formas tradicionais de subsistência, muitas vezes baseadas em ajuda mútua e regras comunitárias, deram lugar a contratos formais e relações voltadas ao lucro. Nessas novas condições, aquilo que antes era organizado pela solidariedade local foi gradativamente englobado pela lógica de oferta e procura, provocando mudanças profundas na rotina das pessoas e no modo como elas enxergavam o mundo em que viviam.

Além disso, Weber (2004) faz questão de mostrar que o avanço do capitalismo não dependia somente de fatores materiais. Para ele, certos valores religiosos, principalmente dentro do protestantismo, incentivaram uma conduta disciplinada no trabalho e o hábito de reinvestir os ganhos em novas atividades econômicas. Essa postura, considerada “virtuosa” sob o ponto de vista religioso, acabou reforçando a mentalidade de busca contínua por lucro, um traço fundamental do capitalismo como conhecemos hoje.

Quando reunimos essas três visões, percebemos que o capitalismo foi se consolidando graças à combinação de rotas comerciais cada vez mais abrangentes, mudanças na forma como os recursos eram gerenciados e um ambiente cultural que legitimava a busca pelo ganho financeiro. Esse conjunto de fatores moldou a economia moderna e serviu de base para o sistema que, ao longo dos séculos seguintes, se espalharia pelo mundo.

4.1.3 - Relevância atual e as reformulações dos modelos econômicos

“A mudança climática é a maior falha de mercado jamais vista.”

Nicholas Stern

A forma como os mercados lidam com os recursos naturais e os riscos climáticos demonstra por que novas maneiras de pensar e organizar os negócios estão sendo vistos com tanta importância.

As consequências de uma visão limitada ao lucro estão gritando por mudanças. Cientistas emitiram um alerta vermelho para a saúde do planeta. De acordo com os autores do relatório do Instituto Potsdam de Pesquisa de Impacto Climático, há nove sistemas e processos principais que contribuem para uma vida estável e saudável na Terra para todos os organismos. No último relatório publicado em 2024, seis deles ultrapassaram o limite a ponto de serem considerados incapazes de funcionar adequadamente.

Nosso diagnóstico atualizado mostra que órgãos vitais do sistema da Terra estão enfraquecendo, levando a uma perda de resiliência e riscos crescentes de cruzar pontos de inflexão. Seis dos nove limites planetários são transgredidos, colocados em contexto no relatório por mapas espaciais de alta resolução de tendências locais e regionais para todos os nove limites. A mensagem é clara, ações locais impactam o planeta, e um planeta sob pressão pode impactar a todos, em todos os lugares. Garantir o bem-estar humano, o desenvolvimento

econômico e sociedades estáveis requer uma abordagem holística onde a proteção do planeta ocupa o centro do palco.

Levke Caesar (2024), cientista do PIK, colíder da PBScience e um dos principais autores do Planetary Health Check.

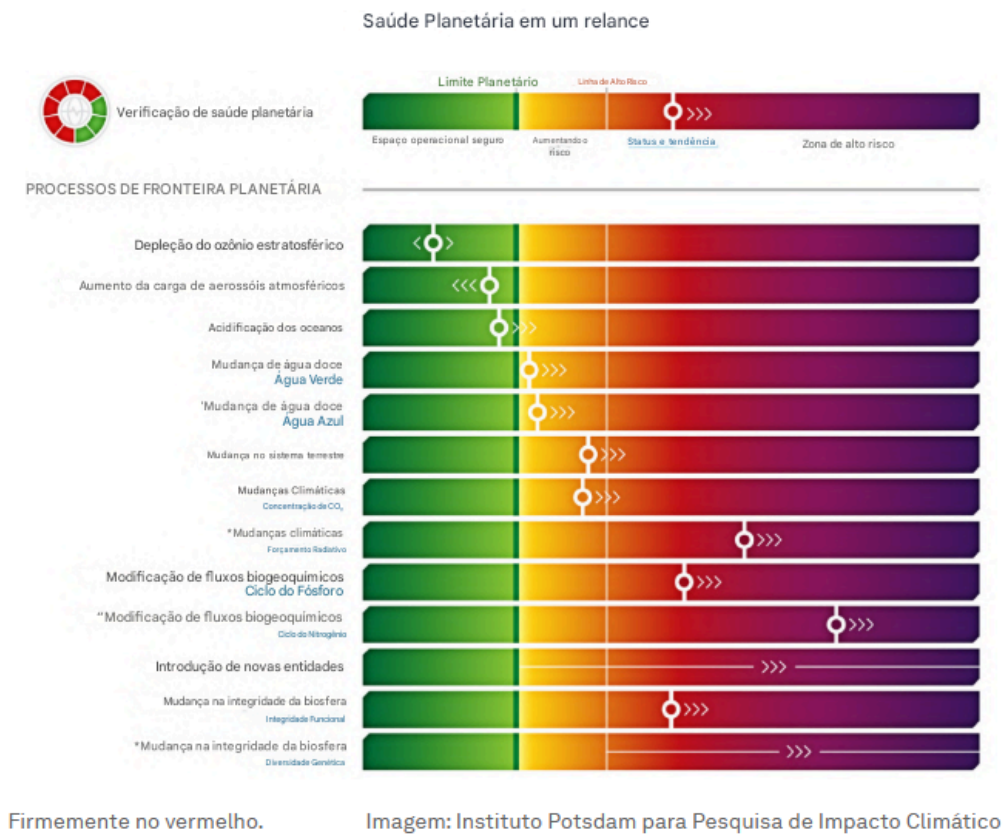


Figura 2 - Planetary Health Check 2024.

Fonte: Instituto Potsdam para Pesquisa de Impacto Climático.

A gravidade é alta e o risco de colapso é sério. Em todos os oceanos do mundo, os primeiros 10 meses do ano de 2024 registraram temperaturas recordes na superfície do mar.

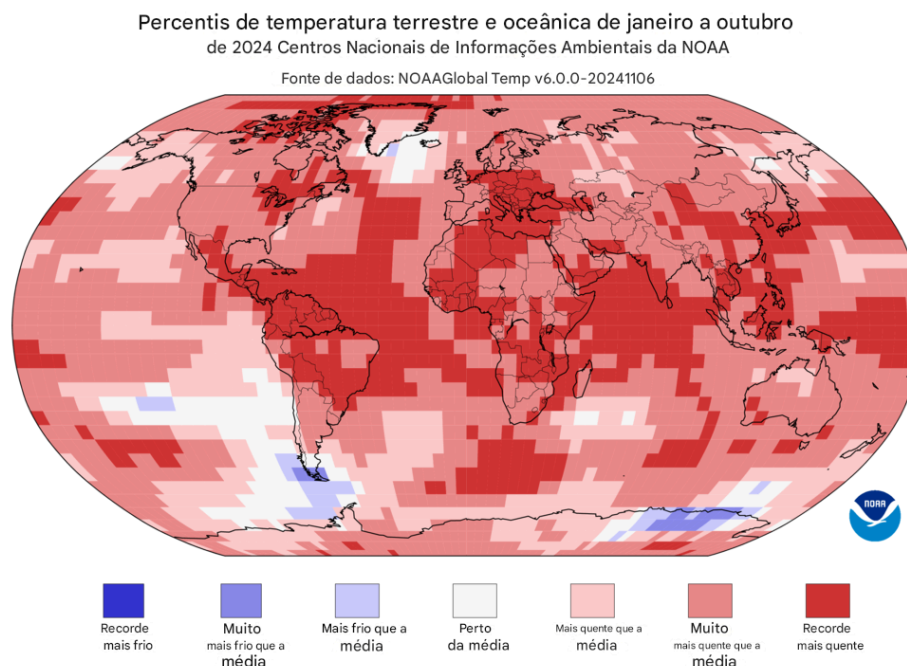


Figura 3 - Terra & Oceano Percentual de Temperatura Jan-Out 2024.

Fonte: NOAA's National Centers for Environmental Information.

Do furacão Milton às enchentes de Valência e aos deslizamentos de terra na Indonésia, nossos sistemas climáticos mutáveis deixaram poucas regiões intocadas em 2024.

De acordo com dados recentes, mais de 50% do PIB global depende, em maior ou menor grau, dos serviços proporcionados pela natureza, embora esse valor não seja devidamente computado em grande parte dos modelos econômicos (World Economic Forum, 2024a). Na prática, isso acaba gerando “incentivos perversos” para destruir o capital natural em busca de um crescimento que pode, e já está sendo insustentável. Também se estima que empresas que desconsideram os riscos climáticos poderão perder até 7% de seus lucros até 2035, enquanto aquelas que investem em adaptação podem obter retornos de 2 a 19 dólares para cada dólar investido (World Economic Forum, 2024b; 2024c), o que nos mostra que é necessário haver mudanças, mesmo olhando para a antiga lógica do lucro a qualquer custo.

Oportunidades não faltam para quem decide criar um negócio regenerativo. Há projeções que indicam que a “economia verde” deve passar de 5 trilhões de dólares em 2024 para mais de 14 trilhões até 2030, principalmente em setores como energia renovável, transporte limpo, eficiência na utilização de recursos e consumo consciente (World Economic Forum, 2024c). Também estima-se que “transições positivas para a natureza” possam criar 395 milhões de

empregos até 2030, chegando a aproximadamente 300 milhões de vagas adicionais se houver esforços intensificados de descarbonização (World Economic Forum, 2024d).

Uma outra área que se destaca como uma alternativa sólida é a Economia Circular. Estudos mostram como um conjunto de estratégias de economia circular pode desbloquear um potencial de € 575 bilhões de receita anual em toda a cadeia de valor do ambiente construído e colher várias centenas de bilhões de euros em benefícios econômicos mais amplos para empresas, municípios e cidadãos até 2035. Com baixas barreiras à implementação, esses benefícios estão prontos para serem realizados agora (World Economic Forum, 2024e).

Um dado importante e curioso é que 65% dos consumidores demonstram interesse em fazer escolhas mais saudáveis e sustentáveis (World Economic Forum, 2023), o que mostra que o público está se tornando mais consciente e quase 80% dos consumidores americanos dizem preferir marcas “regenerativas” em vez de apenas “sustentáveis” (World Economic Forum, 2024f).

Mas o que é uma Economia Regenerativa?

Segundo Fullerton (2015, p. 21):

O propósito de uma Economia Regenerativa é promover e sustentar a prosperidade humana e o bem-estar em uma economia de permanência.

Podemos usar os princípios e padrões universais subjacentes aos sistemas vivos e inanimados estáveis, saudáveis e sustentáveis em todo o mundo real como um modelo para o design do sistema econômico.

Muito antes de pensarmos em regeneração, mas já entendendo que havia algo que precisava mudar, várias correntes começaram a questionar o capitalismo tradicional e a apresentar propostas de reformulação dos modelos macroeconômicos. E a cada ano que passa, mais certeza temos da importância de olharmos para esses novos modelos.

Entre o final dos anos 1960 e a década de 1970, tornou-se evidente que o modelo de desenvolvimento em vigor precisava ser revisado. Esse período foi marcado pelo surgimento de um movimento crítico ao pensamento econômico neoclássico, levantando questionamentos sobre seus impactos e limitações (Pádua, 2004).

A partir deste momento, uma coisa começou a ficar difícil de ignorar: o impacto da atividade humana no planeta. Até então, o crescimento econômico era visto quase como um caminho natural, algo que deveria crescer sem limites. Mas alguns estudos e publicações começaram a

colocar essa ideia em xeque. Um dos primeiros sinais de alerta veio de Rachel Carson, que publicou *Primavera Silenciosa* em 1962. O livro trouxe um choque de realidade. O uso de pesticidas, especialmente o DDT, não estava apenas controlando pragas, estava matando pássaros, envenenando o solo e entrando na cadeia alimentar de um jeito que ninguém tinha previsto (Carson, 1962). Foi um daqueles momentos que fizeram muita gente parar para pensar: “E se estivermos indo na direção errada?”

Só que esse era só o começo. Nos anos seguintes, outras preocupações começaram a surgir. O crescimento da população, por exemplo, passou a ser visto como um problema sério. Em 1968, Paul Ehrlich publicou *A Bomba Populacional*, levantando a questão: até que ponto o planeta conseguiria sustentar uma população cada vez maior consumindo recursos em um ritmo desenfreado? (Ehrlich, 1968). No mesmo ano, o cientista Garrett Hardin publicou na *Science* o artigo “A Tragédia dos Comuns”, trazendo uma ideia simples, mas perturbadora: se todo mundo pensar só no próprio benefício e ninguém cuidar do que é de uso coletivo, os recursos vão acabar (Hardin, 1968). Esse pensamento não só se tornou uma peça-chave nas discussões ambientais, como ajudou a moldar políticas e modelos econômicos até hoje.

Enquanto esses debates aconteciam, um grupo de intelectuais e cientistas resolveu ir mais fundo na questão. Em 1968, nascia o Clube de Roma, uma organização que se dedicava a responder uma pergunta inquietante: será que o mundo inteiro poderia seguir os padrões de consumo dos Estados Unidos, Europa e Japão sem consequências desastrosas? Quatro anos depois, em 1972, veio a resposta, e ela não era nada animadora. O relatório *The Limits to Growth* trouxe projeções baseadas em modelos computacionais e chegou a uma conclusão clara: se a humanidade continuasse crescendo sem considerar os limites naturais do planeta, o colapso ambiental e econômico seria inevitável (Meadows et al., 1972).

O impacto desse relatório foi enorme. Pela primeira vez, um estudo mostrava, com dados concretos, que não dava para continuar expandindo a economia sem repensar a forma como lidamos com os recursos naturais. Foi um daqueles momentos em que uma ideia nova surge e muda tudo. E, de certa forma, ainda estamos lidando com as consequências desse choque de realidade.

Ainda em 1972, a ideia de desenvolvimento sustentável começou a ganhar forma, durante a Primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em Estocolmo, na Suécia. Foi nesse evento que surgiu o conceito de *ecodesenvolvimento*, uma proposta que buscava equilibrar crescimento econômico e conservação ambiental. Anos depois, essa mesma linha de pensamento foi reforçada no

relatório *Our Common Future*, publicado em 1987 a pedido da ONU. Foi nesse documento que apareceu uma das definições mais conhecidas de desenvolvimento sustentável: “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.”

Uma das primeiras ideias para fazer um modelo diferente foi a economia de estado estacionário, proposta pelo economista norte-americano Herman Daly na década de 1970, ganhando maior projeção com a publicação de *Steady-State Economics* em 1977.

Nesse modelo, a sociedade ajusta tanto a população quanto o consumo per capita a níveis considerados compatíveis com a capacidade de suporte dos ecossistemas, priorizando a estabilidade no uso de recursos naturais em vez de buscar crescimento econômico contínuo. Entre suas características, destaca-se a preocupação em manter o fluxo de matéria e energia dentro de limites seguros, além de enfatizar a importância de redistribuir os ganhos de produtividade para promover bem-estar social sem ultrapassar as fronteiras ambientais.

Para Daly, a prosperidade não está ligada simplesmente a aumentar o PIB indefinidamente, mas sim a encontrar um ponto de equilíbrio que garanta um desenvolvimento duradouro, capaz de atender às necessidades humanas sem comprometer a regeneração dos sistemas naturais. É uma das abordagens pioneiras do que chamamos de “sistêmicas” ou “holísticas”. Essa forma ampla de holismo surgiu da observação de que tudo no universo é organizado em “sistemas” cujas partes interligadas trabalham juntas em algum processo ou padrão maior (Fullerton, 2015).

Uma outra corrente foi a economia ecológica, que começou a se formar na década de 1980, buscando unir olhares de diferentes áreas para mostrar que a atividade econômica depende dos recursos e dos processos naturais e que é preciso respeitar a resiliência dos ecossistemas. Um dos pilares teóricos dessa perspectiva vem de Nicholas Georgescu-Roegen, que, já em 1971, relacionava a lei da entropia ao desenvolvimento econômico (Georgescu-Roegen, 1971).

Outros autores, como H. T. Odum e Kenneth Boulding, também contribuíram para essa corrente ao destacar a importância de considerar os limites biofísicos e a interdependência entre sociedade e natureza. A fundação da International Society for Ecological Economics (ISEE), em 1988, e a criação da revista *Ecological Economics* no ano seguinte, foram passos importantes para consolidar o campo desse estudo.

No Brasil, esse movimento ganhou força com a fundação da Sociedade Brasileira de Economia Ecológica (ECOECO), em 1994. Em sua essência, a economia ecológica propõe

que o crescimento não está só relacionado à extração de insumos, mas também ao respeito aos limites físicos, químicos e biológicos do planeta, sendo reconhecida como uma das primeiras correntes econômicas a dar ênfase real à questão ambiental.

Segundo o professor Dr. Daniel Caixeta, em aula sobre Economia Ecológica na ESCAS/IPÊ para a 9ª turma do mestrado em Conservação da Biodiversidade e Desenvolvimento Sustentável, a Economia Ecológica foi a primeira corrente de pensamento a procurar entender como o sistema econômico metaboliza a matéria e a energia que ele captura da natureza, como que isto se dá e também como acontece o descarte daquilo que não é útil. Desta forma, o conceito de metabolismo social traz exatamente a ideia de como a matéria e a energia são processadas, incorporadas ao sistema econômico e depois descartadas.

Entre os anos 1970 e 1980, alguns pesquisadores também começaram a questionar se esse modelo linear de produção fazia sentido a longo prazo. Um dos primeiros a levantar essa questão foi Walter Stahel, junto com Geneviève Reday. Em 1976, eles apresentaram um estudo para a Comissão Europeia, sugerindo algo que hoje parece óbvio, mas que na época era inovador: e se os materiais durassem mais? E se fosse possível manter os produtos em uso por mais tempo, economizando recursos e reduzindo o desperdício? (Stahel; Reday, 1976).

A ideia começou a circular, mas foi só em 1989 que o termo "economia circular" ganhou mais espaço. Foi quando David W. Pearce e R. Kerry Turner publicaram *Economics of Natural Resources and the Environment*. Nesse livro, eles organizaram o conceito de um sistema produtivo onde os recursos não fossem apenas extraídos e descartados, mas sim reaproveitados ao máximo, sempre respeitando os limites do planeta (Pearce; Turner, 1989). Na época, parecia algo distante, quase utópico. Mas as coisas mudam. Hoje, essa ideia deixou de ser só teoria e já influencia desde políticas públicas até a maneira como muitas empresas pensam seus processos produtivos.

A Fundação Ellen MacArthur, mais recente, se tornou um nome forte quando o assunto é economia circular, pois pegaram a ideia inicial e mostraram como ela pode sair do papel. Em vez de ficar no discurso, foram atrás de soluções concretas, publicaram estudos e criaram ferramentas que ajudam empresas e governos a mudarem suas formas de produzir e consumir. Em 2013, lançaram o relatório *Towards the Circular Economy*, e, em 2015, veio o *Growth Within: A Circular Economy Vision for a Competitive Europe* (Ellen MacArthur Foundation, 2013; 2015). A proposta? A economia precisa parar de jogar coisas fora como se o planeta fosse infinito. Não dá para continuar extraindo, usando e descartando no mesmo ritmo. Dá para fazer diferente.

Um dos conceitos que a fundação ajudou a popularizar é o ReSOLVE framework. Pode parecer complicado, mas no fundo é bem prático. São seis princípios básicos para transformar a economia em algo mais circular: Regenerate, Share, Optimize, Loop, Virtualize e Exchange. Traduzindo, significa que a ideia é regenerar recursos, compartilhar mais, otimizar processos, criar ciclos fechados, digitalizar sempre que possível e substituir materiais quando necessário. E o mais interessante é que essa lógica não é só boa para o meio ambiente. Faz sentido para os negócios também. Quanto menos desperdício, mais eficiência. Quanto mais reaproveitamento, menos custo.



Figura 4 - Tradução de A estrutura ReSOLVE: seis áreas de ação para empresas e países que desejam mudar rumo à economia circular.

Fonte: Gower, R.; Schroder, P., 2016.

Outro setor onde essa discussão ficou séria foi a indústria da moda, que tem um problema gigante de descarte. Em 2017, a fundação lançou o relatório *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future*, e ali eles foram direto ao ponto: o jeito como o mercado funciona hoje não dá mais. Milhões de toneladas de roupas são produzidas para serem usadas poucas vezes e depois jogadas fora. Só que, em vez de continuar nesse ciclo, dá para pensar em novas formas de criar peças, rastrear melhor os materiais e envolver o consumidor para que a reutilização e a reciclagem se tornem parte do processo.

No fim das contas, o que a Fundação Ellen MacArthur vem mostrando é que economia circular não é conversa para o futuro, é realidade.

Algumas outras correntes começaram a surgir. Em 1999, Hawken, Lovins e Lovins (2010) introduziram o conceito de “capitalismo natural”, enfatizando a necessidade de usar os recursos naturais de forma regenerativa, inspirada na lógica dos ecossistemas, em que praticamente nada é desperdiçado. O capitalismo natural é um modelo econômico que valoriza a conservação do meio ambiente e defende que investir na eficiência e na conservação pode trazer ganhos financeiros.

Já em 2010, Mackey e Sisodia (2014) criaram o que chamaram de “capitalismo consciente”, no qual as empresas são norteadas não apenas pelo lucro, mas também por um propósito que contemple funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade. A ideia é que a união de responsabilidade social e valores éticos ao núcleo estratégico do negócio possa trazer resultados econômicos satisfatórios e, ao mesmo tempo, melhorar a vida das pessoas.

O movimento tem sua abordagem em quatro princípios: propósito maior, integração dos envolvidos (stakeholders), liderança consciente e cultura e gestão conscientes.

Também por volta de 2010, surge na Áustria a Economia do Bem Comum (EBC), como uma resposta às limitações do modelo capitalista vigente. Foi idealizada em sua grande parte pelo economista Christian Felber e propõe que a avaliação da atuação das empresas seja feita não somente pelo lucro mas por uma “matriz do bem comum”.

MATRIZ DO BEM COMUM 4.1

Esta versão é válida para os Balanços Patrimoniais de Bens Comuns gerados em 2013

ECONOMY
FOR THE COMMON GOOD
An economic model for the future

PARTE INTERESSADA	VALOR	Dignidade humana	Cooperação e Solidariedade	Sustentabilidade Ecológica	Justiça social	Co-determinação democrática e transparência
A) Fornecedores	A1: Gestão Ética de Fornecimento Exame ativo dos riscos dos bens e serviços adquiridos, consideração dos aspectos sociais e ecológicos dos fornecedores e parceiros de serviço					90
B) Investidores	B1: Gestão Financeira Ética Consideração dos aspectos sociais e ecológicos na escolha de serviços financeiros; investimentos e financiamentos orientados para o bem comum					30
C) Empregados, incluindo negócios Prógenitores	C1: Qualidade no local de trabalho e ação afirmativa Cultura e estrutura organizacional orientadas para os funcionários, políticas justas de emprego e pagamento, saúde e segurança no local de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, horários de trabalho flexíveis, igualdade de oportunidades e diversidade	90	C2: Distribuição justa do trabalho Redução das horas extraordinárias, eliminação das horas extraordinárias não pagas, redução do total de horas de trabalho, contribuição para a redução do desemprego	50	C3: Promoção de comportamento ambientalmente correto dos funcionários promoção ativa de estilos de vida sustentáveis dos funcionários (mobilidade, nutrição), atividades de formação e sensibilização, cultura organizacional sustentável	30
D) Clientes / Produtos / Serviços / Parceiros de negócios	D1: Relações éticas com o cliente Relações comerciais éticas com os clientes, orientação ao cliente e co-determinação, desenvolvimento conjunto de produtos, alta qualidade de serviço, alta transparência do produto	50	D2: Cooperação com empresas do mesmo setor Transferência de know-how, pessoal, contratos e empréstimos sem juros para outros negócios na mesma área, participação em atividades de marketing cooperativo e de crises	30	D3: Design ecológico de produtos e serviços Oferta de produtos/serviços ecologicamente superiores, programas de sensibilização, consideração dos aspectos ecológicos na escolha de 90 grupos-alvo de clientes	60
E) Meio Social: Região, eleitorado, gerações futuras, sociedade civil, seres humanos, animais e plantas	E1: Valor e impacto social de produtos e serviços Produtos e serviços atendem às necessidades humanas básicas ou servem à humanidade, à sociedade ou ao meio ambiente	90	E2: Contribuição para o local comunidade Apoio mútuo e cooperação através de recursos financeiros, serviços, produtos, logística, tempo, know-how, conhecimento, contatos, influência	40	E3: Redução do impacto ambiental Redução dos efeitos ambientais para um nível sustentável, recursos, energia, clima, emissões, resíduos, etc. 70	E4: Investir lucros para o Bem comum Reduzir ou eliminar dividendos, pagamentos externos, pagamentos a empregados, aumento do capital, investimentos socioecológicos 60
Critérios Negativos	Violação das normas da OIT (normas do trabalho) 200 / direitos humanos internacionais Produtos prejudiciais à dignidade humana e aos direitos humanos (por exemplo, minas terrestres, energia nuclear, OGM) -200 Tentativas de cooperação com empresas que violem a dignidade humana -150		Aquisição hostil -200 Bloqueio de patentes -100 Preços de despesa -200	Polluição ambiental média -200 Violação grave do meio ambiente padrões -200 Obsolescência programada (curta vida útil dos produtos) -100	Desigualdade salarial para as mulheres e homens -200 Cortes de empregos ou transferência de empregos para o exterior, apesar de terem obtido lucro -150 Subsídios em parâmetros fiscais -200 Taxa de rendimento de ações > 10% -200	Não divulgação de subsidiárias -150 -100 Proibição de um conselho de empresa Não divulgação de pagamentos a lobistas -200 Desigualdade excessiva de renda dentro de um negócio -150

Figura 5 - Tradução da Matriz do Bem Comum.

Fonte: Felber, 2017.

Essa matriz mostra aspectos como dignidade humana, solidariedade, sustentabilidade, justiça social e participação democrática (Felber, 2012). A ideia é que os negócios devem levar em consideração o impacto de suas ações na comunidade e no meio ambiente, promovendo uma cultura de cooperação em vez de seguirem unicamente em competitividade umas com as outras olhando para índices financeiros.

Assim, a EBC também questiona o uso de métricas tradicionais para avaliação macroeconômica, como o Produto Interno Bruto (PIB), argumentando que esse indicador não avalia, de modo aprofundado, o bem-estar das pessoas ou as condições dos ecossistemas. Então é proposto adotar indicadores que reflitam valores humanos fundamentais, criando assim um sistema econômico voltado à construção de uma sociedade mais equilibrada, que não ignore os limites naturais do planeta.

Em um dos trabalhos mais recentes sobre modelos econômicos, publicado pela primeira vez em 2012, em um relatório da Oxfam, Raworth (2019), apresenta a “economia do doughnut” (donut ou rosquinha), que visualiza a sustentabilidade global como um espaço seguro entre as necessidades humanas básicas e os limites ambientais que não devem ser excedidos. Esse raciocínio sugere que um sistema econômico equilibrado é aquele que se mantém dentro desse intervalo, assegurando dignidade social ao mesmo tempo em que protege o planeta.

O que é o Donut?

Pense como sendo ele uma bússola para a prosperidade humana no século XXI, com o objetivo de atender às necessidades de todas as pessoas dentro dos meios do planeta vivo.

O Donut consiste em dois anéis concêntricos: uma fundação social, para certificar que ninguém fique aquém do essencial da vida, e um teto ecológico, para garantir que a humanidade não ultrapasse coletivamente os limites planetários que protegem os sistemas de suporte à vida da Terra. Entre esses dois conjuntos de limites, há um espaço em forma de donut que é ecologicamente seguro e socialmente justo: um espaço no qual a humanidade pode prosperar (Raworth, 2019).

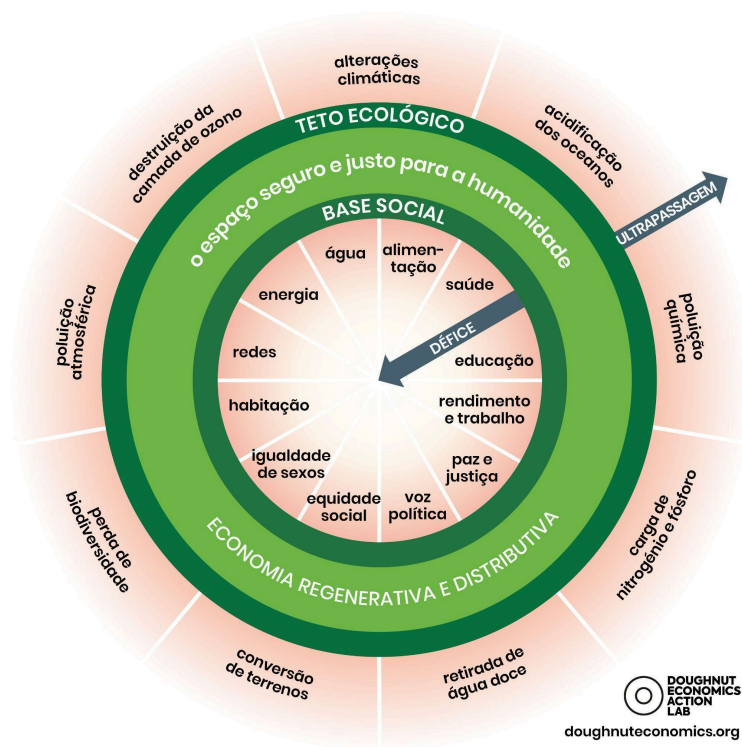


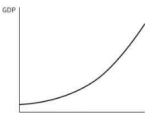
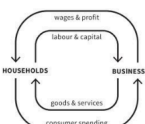
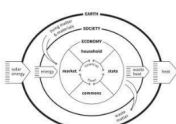
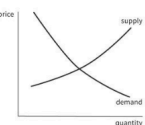
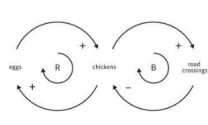
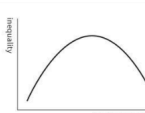
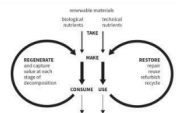
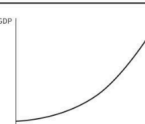
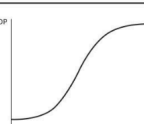
Figura 6 - Tradução do Donut dos limites sociais e planetários.

Fonte: Economia Donut.

O quadro geral proposto por Raworth mostra de maneira resumida que a economia está inserida e depende da sociedade e do mundo vivo. A Economia Donut reconhece que o comportamento humano pode ser competitivo e individualista, mas dentro de limites que garantam a sustentabilidade planetária.

Ela também reconhece que economias, sociedades e o resto do mundo vivo são sistemas complexos e interdependentes que são mais bem compreendidos através das lentes do pensamento sistêmico. Pede, ainda, para transformar as economias degenerativas de hoje em regenerativas, e economias divisórias em muito mais distributivas. Por fim, a Economia Donut reconhece que o crescimento pode ser uma fase saudável da vida, mas nada cresce para sempre: as coisas que têm sucesso o fazem crescer até que seja hora de prosperar.

Sete maneiras de pensar como um economista do século XXI

Sete maneiras de pensar:	Do século XX Economia	Para o século XXI Economia
1. Mude a meta	 GDP time	 o Donut
2. Veja o Panorama geral	 wages & profit labour & capital goods & services consumer spending	 mercado autocontido integrado economia
3. Nutrir Natureza humana	 ME %	 economia racional homem humanos socialmente adaptáveis
4. Fique por dentro dos sistemas	 price supply demand quantity	 equilíbrio mecânico complexidade dinâmica
5. Design para Distribuir	 Aggregate Income per capita	 o crescimento vai equilibrar tudo novamente distributivo por design
6. Criar para Regenerar	 Aggregate Income per capita	 o crescimento irá limpe-o de novo regenerativo por design
7. Seja agnóstico sobre o crescimento	 GDP time	 GDP time viciado em crescimento agnóstico em relação ao crescimento

Abril de 2017 | Laboratório de Ação da Donut Economics | Para obter licenças, visite donuteconomics.org/license

Figura 7 - Tradução das Sete maneiras de pensar como um economista do século XXI.

Fonte: Economia Donut.

Mais adiante, Fullerton (2015) desenvolve a ideia do “capitalismo regenerativo”, propondo que a economia seja vista como parte de um ciclo ecológico maior. Assim, empresas e comunidades seriam beneficiadas na mesma medida em que os ecossistemas são restaurados, criando uma relação de ganhos mútuos.

A ideia central é:

“Os padrões e princípios universais que o cosmos usa para construir sistemas estáveis, saudáveis e sustentáveis em todo o mundo real podem e devem ser usados como um modelo para o projeto do sistema econômico” (Fullerton, 2015, p.8).

Para a criação da economia, John Fullerton defende que é preciso olhar para a vitalidade regenerativa, evidenciada na ilustração abaixo:

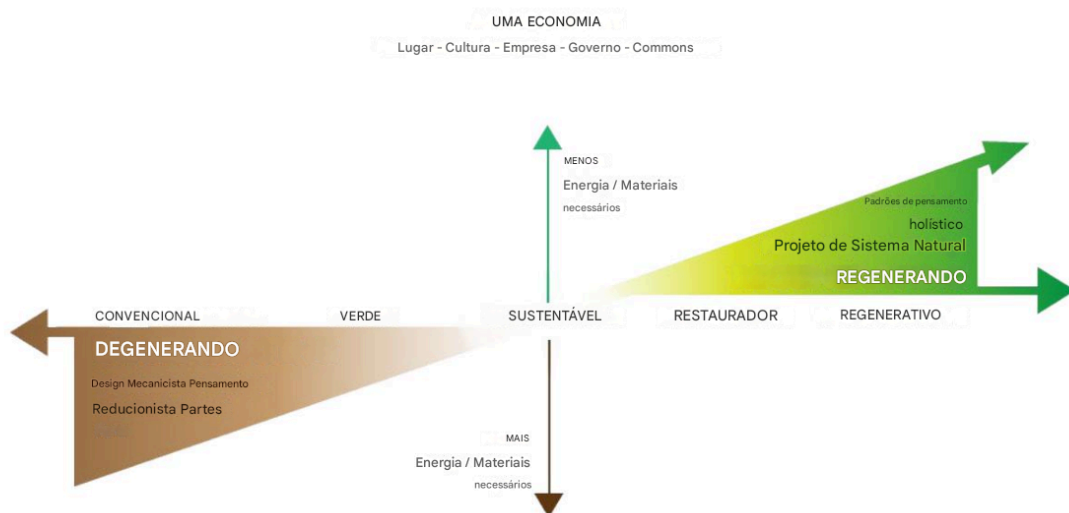


Figura 8 - Tradução da adaptação da Vitalidade Regenerativa.

Fonte: Fullerton, J. (2015).

O fundamento do modelo é feito em cima da pesquisa em oito princípios-chave interconectados que fundamentam a vitalidade regenerativa, como descrito por Fullerton (2015):

1. No relacionamento correto (Brown, P. e Garver, G., 2008) - A humanidade é parte integrante de uma teia de vida interconectada na qual não há separação real entre “nós” e “isso”. A escala da economia humana é importante em relação à biosfera na qual está inserida. Além disso, estamos todos conectados uns aos outros e a todos os locais de nossa civilização global. Danos a qualquer parte dessa teia revertem para prejudicar todas as outras partes também.

Sob a perspectiva sistêmica, de maneira geral, o sistema econômico é um dos microssistemas que pertencem ao sistema social, e o sistema social, por sua vez, faz parte da biosfera como um sistema maior.

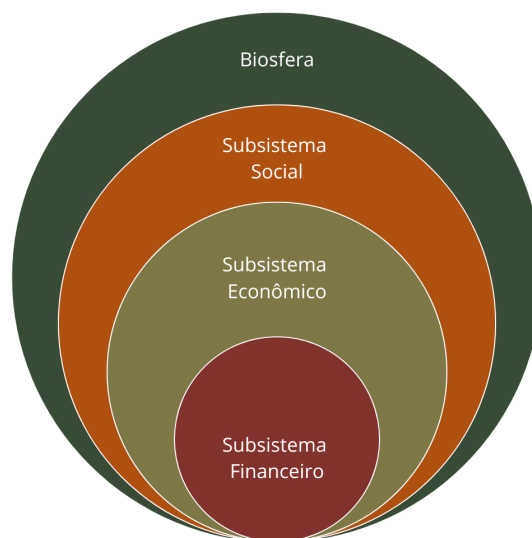


Figura 9 - Adaptação de finanças e economia inseridas na sociedade e na biosfera.

Fonte: Fullerton, J. (2015).

O sistema econômico é um sistema fractal que também tem suas próprias partes ou agentes econômicos, que interagem, se conectam e se adaptam ao ambiente. Tradicionalmente, esses agentes são classificados em famílias, empresas e governos, mas esse é um modo reducionista de olhar para o sistema. O sistema econômico é mais complexo, começando com o indivíduo como base, e esses indivíduos, agrupados formal ou informalmente, formam macro sistemas entre si.

O indivíduo participa de diferentes microssistemas e desempenha diferentes papéis em cada um deles, podendo ser consumidor, empregado, empreendedor, líder, produtor, entre outros.

O segundo nível de sistemas, após o indivíduo, são as organizações formais, como empresas, governos, sistema financeiro, organizações da sociedade civil e academia. As empresas são organizações ou grupos de pessoas, cujo principal propósito é exercer atividades econômicas.

No nível seguinte, encontramos macrossistemas mais complexos, formados por empresas, organizações e indivíduos. As empresas podem se organizar formalmente ou não, em sistemas empresariais com fatores em comum, como o tipo de atividade que desempenham (indústria).

As redes de valor são compostas por empresas, seus consumidores (que podem ser indivíduos ou outras empresas) e seus stakeholders, que participam dos processos e atividades da empresa. Outro grupo neste nível são os mercados, formados por consumidores individuais e institucionais, que, embora não sejam formalmente organizados, representam a força da

demanda, cujos movimentos podem alterar significativamente o sistema econômico, sendo também influenciados pela força da oferta, que vem das empresas e indústrias.

Na sequência, apresentamos graficamente a descrição dos agentes econômicos como sistemas aninhados.

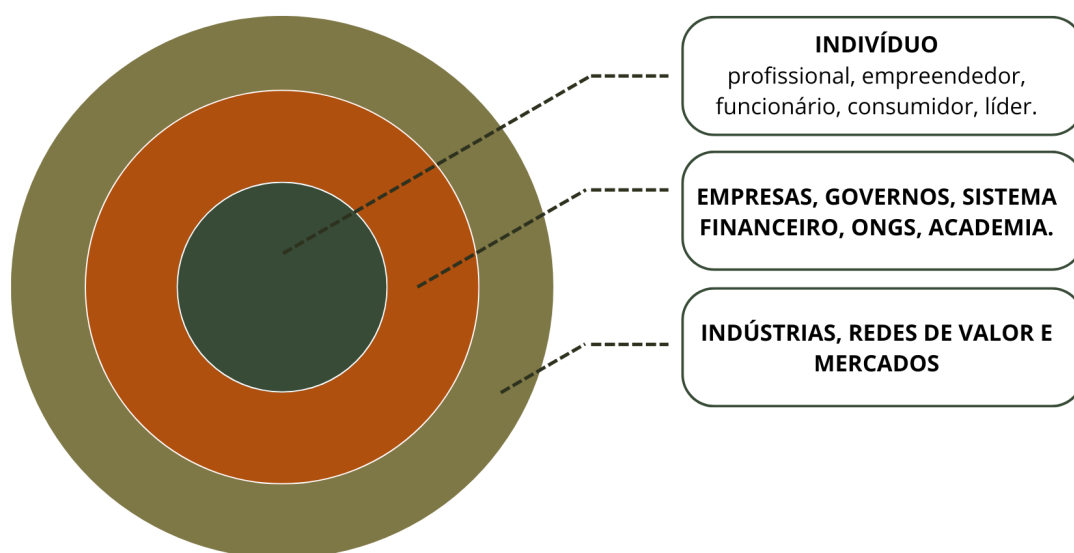


Figura 10 - Sistemas aninhados.

Fonte: Autoria própria em colaboração com Mariel Kuri.

As empresas são organizações de pessoas e capitais que desempenham atividades com fins econômicos. Elas são sistemas suficientemente complexos para gerar uma mudança sistêmica por meio de suas relações econômicas, sem serem tão grandes ou complexas a ponto de tornar essa mudança difícil de gerir.

As empresas têm relação e influência com os microssistemas que as compõem (colaboradores, sócios), os sistemas com os quais se relacionam e interagem (consumidores, clientes, fornecedores, financiadores, governos, canais de comunicação, distribuidores, entre outros), e os macrossistemas aos quais pertencem e influenciam (indústria, redes de valor, mercado).

Ao reconhecerem sua complexidade e suas interações com microssistemas, sistemas e macrossistemas, essas empresas desempenham um papel fundamental na criação de um futuro mais resiliente e equilibrado, onde o crescimento econômico é harmonizado com o bem-estar social e ambiental. Assim, tornam-se não apenas protagonistas de suas histórias, mas também

de uma transformação mais ampla e necessária para a sustentabilidade do planeta e das gerações futuras.

2. *Ver a riqueza de forma holística* – A verdadeira riqueza não é apenas dinheiro no banco. Deve ser definido e gerido em termos do bem-estar do todo, alcançado através da harmonização de vários tipos de riqueza ou capital, incluindo social, cultural, natural e experiencial. Também deve ser definido por uma prosperidade amplamente compartilhada em todas essas formas variadas de capital. O todo é tão forte quanto o elo mais fraco.



Figura 11 - Tradução de Oito Formas de Capital.

Fonte: Fullerton (2015), retirado de Ethan Roland & Gregory Landau, Empresa Regenerativa: Otimizando para abundância de capital múltiplo (2013).

3. Inovador, adaptável, responsivo – Em um mundo em que a mudança está sempre presente e acelerada, as qualidades de inovação e adaptabilidade são essenciais para a saúde. É essa ideia que Charles Darwin pretendia transmitir nesta declaração muitas vezes mal interpretada atribuída a ele: “Na luta pela sobrevivência, o mais apto vence às custas de seus rivais”. O que Darwin realmente quis dizer é que: o mais “adequado” é aquele que se adapta melhor, ou seja, aquele que é mais adaptável a um ambiente em mudança.

4. Participação empoderada – Em um sistema interdependente, a aptidão vem de contribuir de alguma forma para a saúde do todo. A qualidade da participação empoderada significa que todas as partes devem estar “em relação” com o todo maior, de maneira que não apenas as capacite para negociar suas próprias necessidades, mas também as capacite a adicionar sua contribuição única para a saúde e o bem-estar do todo maior em que estão inseridas.

A pesquisa de Kate Pickett e Richard Wilkinson mostra que o extremo da desigualdade, que extingue a “participação empoderada”, prejudica a saúde sistêmica geral, não apenas a saúde dos desfavorecidos.

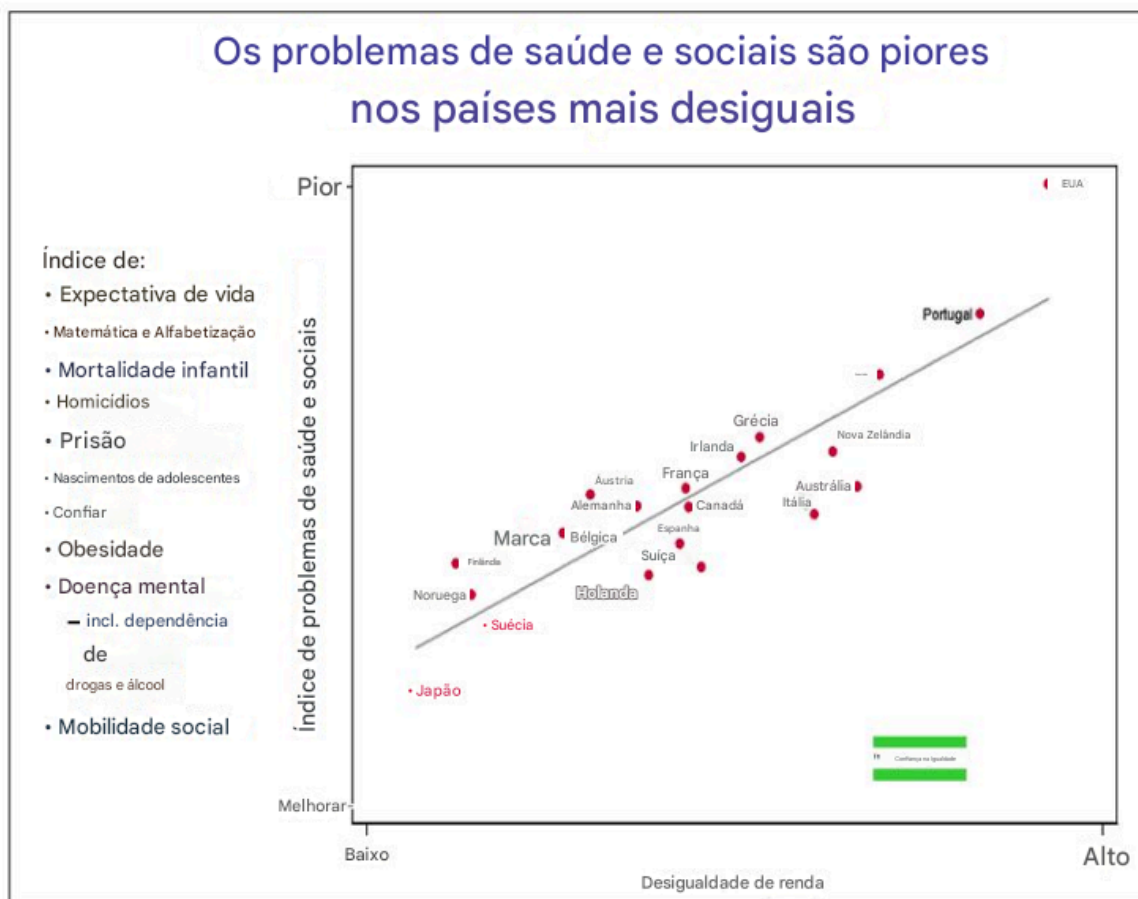


Figura 12 - Tradução de “Health and social problems are worse in more unequal countries”.

Fonte: Fullerton (2015).

5. Honra a comunidade e o lugar – Cada comunidade humana consiste em um mosaico de povos, tradições, crenças e instituições exclusivamente moldadas por pressões de longo prazo da geografia, história humana, cultura, ambiente local e mudanças nas necessidades humanas. Honrando este fato, uma Economia Regenerativa nutre comunidades e regiões saudáveis e resilientes, cada uma informada exclusivamente pela essência de sua história e lugar individual.

6. Abundância de efeito de borda – Criatividade e abundância florescem sinergicamente nas “bordas” dos sistemas, onde os laços que mantêm o padrão dominante no lugar são mais fracos. Por exemplo, há uma abundância de vida interdependente em pântanos salgados onde um rio encontra o oceano. Nessas bordas, as oportunidades de inovação e fertilização cruzada

são maiores. Trabalhar de forma colaborativa nas bordas, com aprendizado e desenvolvimento contínuos provenientes da diversidade que existe, é transformador tanto para as comunidades onde as trocas estão acontecendo quanto para os indivíduos envolvidos.

7. Fluxo Circulatório Robusto – Assim como a saúde humana depende da circulação robusta de oxigênio, nutrientes, etc., assim também a saúde econômica depende de fluxos circulatórios robustos de dinheiro, informações, recursos e bens e serviços para apoiar a troca, liberar toxinas e nutrir cada célula em todos os níveis de nossas redes humanas. A circulação de dinheiro e informações e o uso eficiente e a reutilização de materiais são particularmente críticos para indivíduos, empresas e economias que atingem seu potencial regenerativo.

Baseando-se no trabalho econômico de Kenneth Boulding (1966) e no de Walter Stahel e Genevieve Reday (1976) sobre sistemas de circuito fechado, aqueles que buscam construir uma Economia Circular estão gerando interesse ao mostrar como a mudança de um modelo linear de “pegar-fazer-desperdiçar” para o sistema de fluxo de material em um projeto circular de “recuperar, reciclar, remanufaturar, regenerar” pode ajudar a aumentar a vitalidade dos negócios, a saúde da comunidade e os lucros, tudo ao mesmo tempo. Segundo Fullerton (2015), um relatório da Fundação Ellen MacArthur e seu parceiro McKinsey & Company defende que a transição para uma Economia Circular se traduz em uma oportunidade de negócios de trilhões de dólares em termos de economia de custos que pode cair no resultado final. A Fundação agora está ajudando empresas líderes, da Ikea à Cisco, para que aproveitem esta oportunidade.

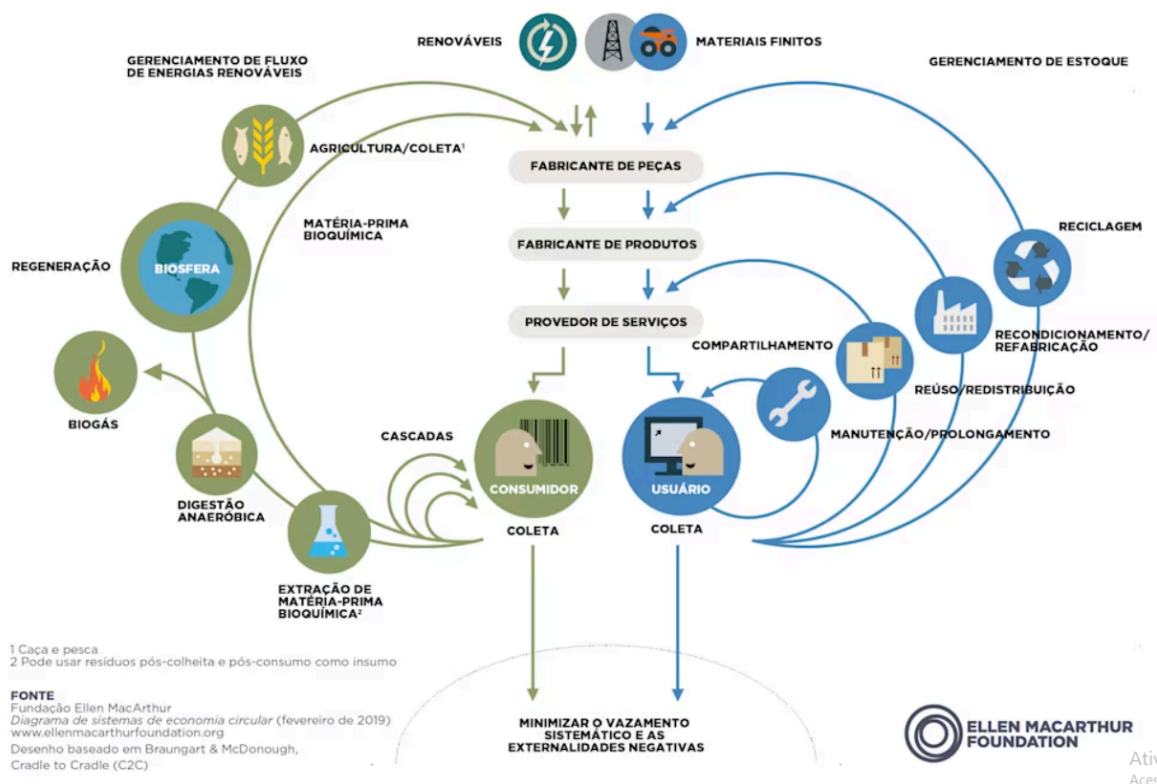


Figura 13 - Diagrama de sistemas de economia circular.

Fonte: Fundação Ellen Macarthur

8. Busca do equilíbrio – Estar em equilíbrio é mais do que apenas um jeito legal de ser, é realmente essencial para a saúde sistêmica. Como um piloto de monociclo, os sistemas regenerativos estão sempre engajados nessa delicada dança em busca do equilíbrio. Alcançá-lo requer que eles harmonizem múltiplas variáveis em vez de otimizar variáveis únicas. Uma Economia Regenerativa procura equilibrar: eficiência e resiliência; colaboração e competição; diversidade e coerência; e pequenas, médias e grandes organizações e necessidades.

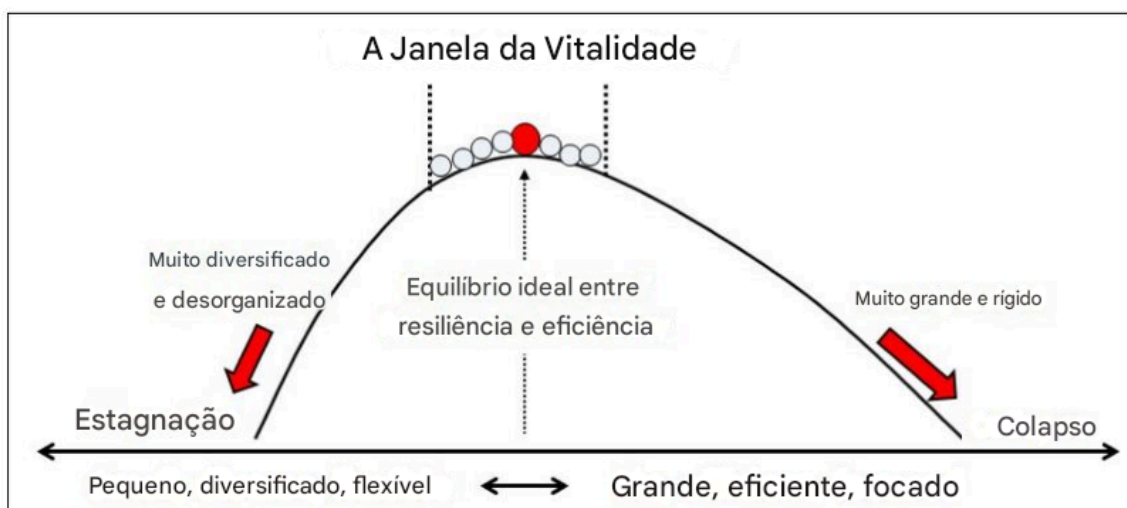


Figura 14 - Tradução da Janela de Vitalidade como equilíbrio entre eficiência e resiliência.

Fonte: Dr. Robert Ulanowicz e Dra. Sally Goerner. Fullerton (2015).

Há uma pesquisa sendo desenvolvida pela Energy Network Sciences (ENS) que pode fornecer as ferramentas de medição de que precisamos para transformar nosso senso de como as economias devem mudar em políticas cientificamente sólidas que precisamos para transformar nosso sistema econômico atual em uma economia vibrante e regenerativa e, em seguida, administrá-lo indefinidamente no futuro. A pesquisa da ENS é particularmente intrigante porque oferece maneiras de medir princípios subjetivos, como certos aspectos do “relacionamento correto”, e técnicos, como “circulação” e “equilíbrio”.

Por exemplo, como mostrado abaixo, as “10 principais” medidas de saúde sistêmica sugeridas por uma equipe de pesquisadores da FHI 360, da Towson University e do Capital Institute, incluem medidas de elementos tradicionalmente subjetivos e tradicionalmente analíticos. Todas essas medidas foram validadas em sistemas do mundo real, embora principalmente ecossistemas e sistemas vivos, não economias. As quatro primeiras são medidas de Estrutura e Fluxo. Os seis últimos são medidas de Regras, Papéis e Relacionamentos. Embora algumas das descrições sejam bastante técnicas, você pode ver os paralelos com os princípios do Capitalismo Regenerativo.

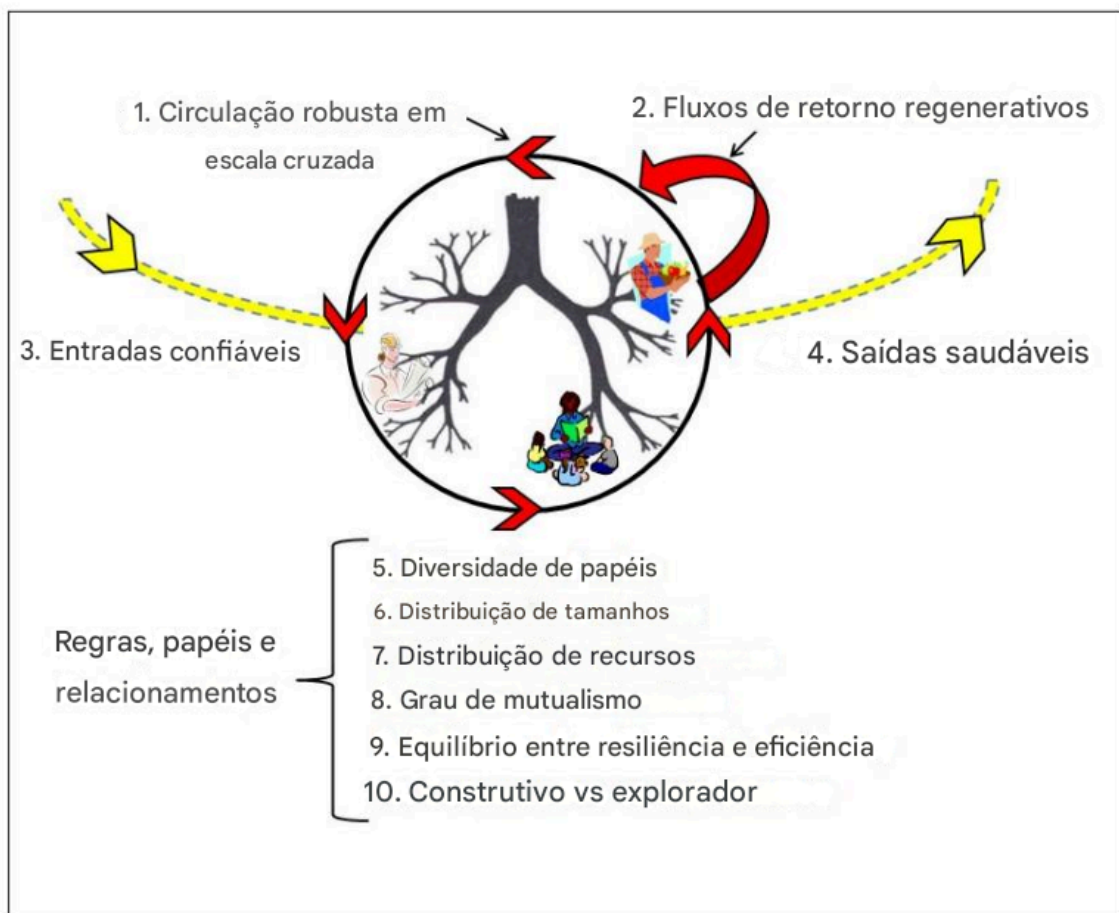


Figura 15 - Tradução de “As 10 principais medidas de saúde econômica sistêmica”.

Fonte: Dr. SJ Goerner. Fullerton (2015).

Para finalizar, abaixo temos uma tabela que resume e compara a Teoria Regenerativa com a Teoria Convencional, para evidenciar tais diferenças de visão:

TEORIA REGENERATIVA (SISTÊMICA)

Concentra-se em como o sistema cresce como a chave para a prosperidade de longo prazo, não no crescimento do sistema em si.

Atua de forma a apoiar a saúde a longo prazo de toda a sociedade e do planeta, com ciclos de feedback projetados no sistema para garantir a saúde sistêmica em vez de tratar os sintomas de problemas de saúde após o fato.

Maximiza a saúde a longo prazo, garantindo benefícios equitativos para todas as partes interessadas.

Valoriza a vitalidade a longo prazo dos seres humanos e a função essencial do ecossistema.

Circula dinheiro/riqueza/informações de forma robusta.

Equilibra a liberdade sobre a qual a inovação prospera e as restrições necessárias para a comunidade colaborativa, construindo mecanismos autorregulados no design do sistema que estão alinhados com os princípios da saúde sistêmica.

Mantém a saúde a longo prazo, equilibrando uma variedade de fatores críticos, mas concorrentes.

Centra-se na reciprocidade, benefício mútuo e causa.

Investe a longo prazo em pessoas e infraestrutura de causa comum.

Argumenta que lidar com crises sociais, econômicas e ambientais oferece uma excelente maneira de aumentar os lucros e a saúde econômica.

TEORIA CONVENCIONAL (REDUCIONISTA)

Enfoca o crescimento do sistema medido pelo PIB como caminho para a prosperidade.

Atua de forma a beneficiar os ricos e poderosos, muitas vezes às custas de danos causados a outras partes do sistema, sujeito apenas à mitigação posterior pela política governamental.

Maximiza os lucros para os proprietários, minimizando os benefícios para outras partes interessadas e, em seguida, contando com programas governamentais para preencher as lacunas (ou não).

Valoriza o dinheiro e o lucro de curto prazo acima dos seres humanos e do meio ambiente.

Concentra dinheiro/riqueza/informação cada vez mais, sujeito apenas a debates sobre regulamentação/redistribuição após o fato.

Debate polarizado sobre o valor da liberdade individual (laissez-faire) versus a necessidade de regulamentação governamental em resposta às deficiências do mercado. A regulamentação adicional vem depois que o dano é feito com todas as consequências não intencionais que tal abordagem reativa acarreta.

Aumenta os lucros de proprietários e superestrelas maximizando o tamanho e a eficiência permitidos pela tecnologia.

Salienta o egoísmo e a exploração efetiva da terra e do trabalho em benefício do capital.

Investimento de longo prazo substituído por especulação extrativa de curto prazo e manipulação do sistema que beneficia uma pequena elite.

Ignora as crises sociais, econômicas e ambientais iminentes, argumentando que os lucros e o crescimento devem vir em primeiro lugar porque são a chave para a força econômica.

Figura 16 - Tradução da tabela de comparação entre a Teoria Regenerativa e a Teoria Convencional.

Fonte: Fullerton (2015).

Atualmente, ouvimos muito falar em bioeconomia, o que nos faz parecer um conceito moderno. Mas essa ideia começou já nos anos 1970, com o economista Nicholas Georgescu-Roegen, criador da Economia Ecológica. Ele percebeu o que quase ninguém queria admitir: a economia trata os recursos naturais como se fossem infinitos, mas eles não são. Se a gente continuar tirando da natureza sem pensar em reposição, cedo ou tarde vai

faltar. Não é uma questão de opinião, é física, é ecologia. Mas, na época, pouca gente aceitou essa questão (Georgescu-Roegen, 1977).

A palavra "bioeconomy" só começou a circular com mais força nos anos 1990, quando a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) entrou nessa história. E a ideia, na prática, era bem direta: parar de depender de matéria-prima que um dia vai acabar e começar a olhar para fontes renováveis. Biomassa, resíduos orgânicos, materiais biológicos, passaram a ser vistos como alternativas reais para manter a economia funcionando sem destruir tudo no processo (OCDE, 2009).

Em um estudo inédito chamado *The Bioeconomy to 2023: Designing a Policy Agenda* (2009), a OCDE faz a primeira descrição do conceito da bioeconomia, sendo uma derivada da biotecnologia.

“Tanto a OCDE como os países em desenvolvimento enfrentam uma série de problemas ambientais, sociais, e desafios econômicos nas próximas duas décadas. O aumento da renda, particularmente nos países em desenvolvimento, trará a procura de maiores cuidados de saúde, além de produtos agrícolas, florestais e pesqueiros. Ao mesmo tempo, muitos dos ecossistemas mundiais que sustentam as sociedades humanas são superexplorados e insustentáveis. As alterações climáticas poderão agravar estes problemas ambientais, afetando negativamente o abastecimento de água e aumentando a frequência da seca.

A biotecnologia oferece soluções tecnológicas para muitas das áreas de saúde e problemas baseados em recursos que o mundo enfrenta. A aplicação da biotecnologia à produção primária, à saúde e à indústria poderá resultar numa economia emergente chamada de “bioeconomia”, onde a biotecnologia contribui para uma parcela significativa da produção econômica. A bioeconomia em 2030 provavelmente envolverá três elementos: conhecimento avançado de genes e processos celulares complexos, biomassa renovável e a integração de aplicações biotecnológicas em todos os setores.

Aqui no Brasil, esse conceito ganhou força em 2020, quando o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) lançou as Diretrizes para a Bioeconomia. O plano era aproveitar a biodiversidade do país sem cair na mesma lógica de exploração que já vimos antes. O documento sugere pesquisa, inovação e novos mercados para bioplásticos, cosméticos naturais e biocombustíveis de segunda geração. Mas também aponta um problema real: não adianta só investir em tecnologia, ela precisa ser aplicada na realidade, senão vira só teoria e não sai do papel.

Em 2024, foi publicada a Estratégia Nacional da Bioeconomia com o objetivo de coordenar e implementar as políticas públicas destinadas ao desenvolvimento da bioeconomia, articulando a sociedade civil e o setor privado (ANEXO X).

No site da Secretaria de Economia Verde, Descarbonização e Bioindústria (SEV), pesquisado em fevereiro de 2025, a definição de bioeconomia é:

A bioeconomia é um sistema econômico multidisciplinar baseado na utilização sustentável de recursos biológicos, como plantas, animais e microrganismos, para a produção de alimentos, energia, materiais e produtos de valor agregado.

E aí vem a parte que muita gente esquece: bioeconomia não pode ser só uma desculpa para continuar explorando recursos, só que com uma embalagem mais "verde". Essa discussão trouxe uma questão essencial: as comunidades locais e os povos tradicionais precisam fazer parte desse processo. O Brasil tem uma biodiversidade enorme, mas se esse potencial não for aproveitado de forma justa, corremos o risco de repetir os mesmos erros do passado. Foi por isso que as Diretrizes no Brasil também defenderam parcerias público-privadas, para garantir que inovação e preservação andem juntas. Pois no fim das contas, se o crescimento econômico não incluir quem já vive disso há gerações, não tem nada de sustentável nele.

No fim do dia, bioeconomia não é só sobre lançar produtos sustentáveis ou ser mais "ecológico" na produção. A questão aqui é mais profunda. Ou a gente muda a lógica de como lida com os recursos naturais ou vai continuar tentando resolver os mesmos problemas no futuro.

A partir dessa evolução do pensamento econômico, desde meados dos anos 1970 que novos modelos macroeconômicos entraram em alta nas discussões globais.

Porém, os modelos macroeconômicos e a forma como são feitas as relações de negócio estão intimamente interligadas, como um fluxo de retroalimentação, onde o macro conduz o micro e do micro emerge o macro.

Sendo assim, quando essas novas vertentes de modelos começaram a surgir na macroeconomia, novos movimentos também iniciaram na microeconomia, como uma fonte de inovação empresarial ao antigo formato de se pensar e fazer negócios.

4.2 - Inovação Empresarial

*“Quando tentamos escolher qualquer coisa por si só, descobrimos
que ela está ligada a tudo o mais no Universo”*

Quando ouvimos a palavra "tecnologia", já pensamos em computadores, inteligência artificial, grandes invenções. Mas, se formos olhar para a raiz da palavra, a história é outra. Lá na Grécia Antiga, *téchne* (τέχνη) significava habilidade, algo prático, ligado ao fazer. Já *lógos* (λόγος) estava mais para um estudo, um raciocínio sobre as coisas. Então, no fundo, a tecnologia sempre teve esse significado: usar o conhecimento para criar soluções. O dicionário Oxford define como “a aplicação do conhecimento científico para fins práticos” (Oxford, 2020), o que faz todo sentido. Desde quando descobrimos como fazer fogo até os carros elétricos de hoje, tudo é tecnologia.

O curioso é que cada geração enxerga essas mudanças de um jeito. O escritor Douglas Adams (2002) defendeu uma ideia interessante sobre esse tema: qualquer coisa que já existia antes de nascermos parece normal, mas o que surge depois, quando já somos adultos, muitas vezes soa revolucionário, ou até ameaçador. Pense em como foi a chegada da televisão. Quem cresceu sem, viu aquilo como um milagre. Quem nasceu depois, simplesmente achou natural. O mesmo vale para a internet, os celulares, e agora, para a inteligência artificial. No fim das contas, a tecnologia é menos sobre máquinas e mais sobre como interpretamos o mundo ao nosso redor. O que hoje parece novidade, amanhã vai ser rotina. E assim seguimos, reinventando o que significa avançar.

Joseph Schumpeter tinha uma visão bem particular sobre tecnologia e inovação nos negócios. Para ele, o progresso econômico não acontece de forma linear, mas sim por meio de rupturas, que chamou de “destruição criativa” (Schumpeter, 2008). Basicamente, sempre que surge uma nova tecnologia ou um jeito mais eficiente de produzir algo, modelos antigos ficam obsoletos. Não é só uma evolução gradual, é uma quebra no jogo. O que antes era padrão deixa de fazer sentido, e quem não se adapta fica para trás.

Esse pensamento se encaixa perfeitamente na forma como a tecnologia vem mudando a relação entre empresas e o uso dos recursos naturais. Durante muito tempo, a produção funcionou com base na extração excessiva, no desperdício e num consumo que ignorava limites. Mas a inovação está virando essa lógica de cabeça para baixo. Novas tecnologias estão tornando possível produzir mais gastando menos, reaproveitando materiais que antes eram descartados para criar soluções que equilibram crescimento econômico e preservação ambiental. Para Schumpeter, essa capacidade de inovação é justamente o que move o

capitalismo para frente. Empresas que entendem isso não apenas sobrevivem às mudanças, mas se tornam as protagonistas do próximo ciclo econômico (Schumpeter, 2014).

Agora, as empresas que querem continuar no jogo estão descobrindo que inovação não é só sobre criar produtos novos, mas também sobre usar melhor o que já existe. Materiais que antes iam para o lixo estão sendo reaproveitados, processos inteiros estão sendo redesenhados para gastar menos água, menos energia, menos matéria-prima. Tem gente transformando resíduos em novas fontes de receita. Tem empresa usando inteligência artificial para evitar desperdício na cadeia produtiva. E sabe o que é mais interessante? Isso não está acontecendo porque alguém impôs. Está acontecendo porque faz sentido. Crescer sem destruir virou uma questão de inteligência de mercado.

Alguns processos de inovação empresarial começaram a surgir com a alteração do pensamento sobre o modelo econômico que inclui a natureza.

4.2.1 - Biomimética

A palavra “biomimetics” pode até parecer complicada, mas, na verdade, a ideia por trás é bem simples: imitar a natureza. A primeira pessoa a falar sobre isso foi o engenheiro Otto Schmitt, nos anos 1950. Schmitt estava estudando como certos mecanismos biológicos funcionavam e teve uma ideia interessante: se a natureza já encontrou soluções tão eficientes, por que não usar essas ideias na engenharia? (Schmitt, 1957). Na época, essa abordagem se misturava com termos como “bionics” e “bioinspiration”, mas o objetivo era sempre o mesmo: aprender com o mundo natural para resolver problemas humanos.

Mas o conceito só começou a realmente ganhar destaque nos anos 1990, quando a bióloga Janine Benyus publicou o livro *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature* em 1997 (Benyus, 2012). Benyus trouxe uma visão mais ampla e prática sobre o tema. Para ela, a natureza não era apenas uma inspiração estética, mas sim uma mentora verdadeira, capaz de ensinar muito sobre eficiência, sustentabilidade e inovação. Ela falava sobre usar a natureza como modelo, medida e mentora, o que significa não só copiar, mas entender os processos naturais e tentar aplicar essa sabedoria evolutiva em soluções para problemas modernos.

Depois disso, o conceito de biomimética deixou de ser só uma teoria e começou a ser usado na prática. Benyus, junto com Dayna Baumeister, fundaram a *Biomimicry 3.8*, uma organização que atua em áreas como arquitetura, design industrial e planejamento urbano. A ideia deles é clara: observar os padrões da natureza e aplicar esses princípios no

desenvolvimento humano. E não se trata só de reduzir impactos negativos, mas de criar soluções que gerem benefícios reais para os ecossistemas (Biomimicry 3.8, 2025).

Um ponto interessante da Biomimicry 3.8 é o foco na eficiência natural. Eles analisam ciclos fechados de matéria e energia e usam esses conceitos para criar produtos e processos mais sustentáveis. A abordagem vai além de apenas minimizar danos, o objetivo é fazer o bem de verdade, ajudando a regenerar o meio ambiente.

No fim das contas, a biomimética é um jeito de pensar diferente. Em vez de tentar inventar soluções do zero, por que não aprender com o que a natureza já faz há milhões de anos? O mundo natural já passou por uma evolução imensa, encontrando formas eficientes de lidar com desafios. Se a gente conseguir trazer essa inteligência para o nosso dia a dia, dá para criar um mundo mais resiliente, sustentável e que realmente faça sentido.



Figura 17 - Imagem da exposição sobre biomimética e design de produto realizada na Fiocruz em 2017.

Fonte: Fiocruz.

4.2.2 - Desenvolvimento Regenerativo

O conceito de Desenvolvimento Regenerativo começou a ganhar forma nos anos 1990, quando alguns pesquisadores passaram a pensar além da sustentabilidade tradicional. John T. Lyle foi um dos pioneiros nessa conversa. Ele defendia que não bastava só minimizar os impactos ambientais, mas que era possível ir além e revitalizar os próprios ecossistemas. Na visão dele, projetos realmente regenerativos não apenas evitavam o dano, mas ajudavam a natureza a se recuperar e até a ficar mais forte (Lyle, 1994).

Com o tempo, essa ideia foi evoluindo. Pensadores como Bill Reed e os profissionais do Regenes Group começaram a expandir o conceito. Para eles, desenvolvimento regenerativo não se tratava apenas de preservação ou conservação. Era algo mais profundo. Envolveria a

evolução integrada dos sistemas naturais e sociais, onde a natureza e as pessoas crescem juntas, cada um contribuindo para o desenvolvimento do outro (Reed, 2007).

Seguindo essa mesma linha, Carol Sanford trouxe uma visão mais voltada para o mundo dos negócios. No livro *The Regenerative Business* (2017), ela aponta que uma empresa realmente regenerativa não só gera lucro, mas também transforma pessoas e organizações. Para ela, esse modelo cria benefícios contínuos, tanto para a sociedade quanto para o meio ambiente. Não é apenas sobre fazer menos mal, mas sim sobre fazer mais bem, promovendo um impacto positivo que cresce com o tempo.

Assim, o Desenvolvimento Regenerativo propõe algo bem diferente da sustentabilidade que tenta minimizar os efeitos adversos. Em vez de apenas manter o que já existe, a ideia é criar uma coevolução entre os sistemas vivos e as atividades humanas, para fortalecer o potencial criativo e trazer mais bem-estar coletivo. É um jeito de pensar o desenvolvimento onde todos saem ganhando: pessoas, natureza e negócios.

Quando falamos em desenvolvimento regenerativo, não existe um manual fechado, um guia definitivo que explique exatamente o que fazer. Mas algumas ideias centrais aparecem em praticamente todos os estudos sobre o tema. Pesquisadores como Bill Reed, John T. Lyle e Carol Sanford têm discutido esses princípios que ajudam a entender melhor o que o conceito realmente significa na prática.

Uma dessas ideias é o Pensamento Sistêmico. Na prática, isso quer dizer que não dá para olhar para as coisas de forma isolada. Tudo está conectado - elementos naturais, sociais, econômicos - e qualquer mudança que você faça em uma ponta do sistema vai acabar gerando efeito em outra. É como um grande organismo, onde cada parte influencia o todo (Reed, 2007; Lyle, 1994).

Outro ponto importante é a Integração com os Ecossistemas Locais. Em vez de só evitar o dano, a ideia aqui é que os projetos e processos produtivos ajudem a fortalecer a saúde dos ecossistemas. Quando a intervenção humana acontece de forma correta, ela se torna um fator de regeneração, e não de degradação. É como se cada ação deixasse o ambiente melhor do que estava antes (Reed, 2007).

Existe ainda o conceito de Evolução Contínua. A lógica é mais ou menos assim: em vez de apenas manter as coisas como estão, o famoso "sustentar o status quo", o desenvolvimento regenerativo tenta sempre melhorar as condições ambientais e sociais. Cada ciclo precisa trazer algum tipo de progresso, mesmo que pequeno. É uma visão mais dinâmica e positiva, que vai além da simples manutenção (Lyle, 1994).

Uma abordagem interessante que aparece nos estudos do Bill Reed é a Cocriação com a Comunidade. A ideia aqui é simples: as pessoas que vivem e trabalham em determinada região precisam ter voz ativa no processo de planejamento. Afinal, ninguém conhece melhor o lugar do que quem já está lá. Isso garante que as práticas regenerativas não sejam apenas impostas de cima para baixo, mas que realmente façam sentido para a realidade local (Reed, 2007).

Já a Carol Sanford traz uma visão focada no Fortalecimento de Potenciais. Para ela, o verdadeiro desenvolvimento regenerativo não se limita a mitigar impactos negativos. A ideia é identificar e expandir o potencial de indivíduos, organizações e ecossistemas, criando um ambiente onde todos possam evoluir e crescer de forma saudável (Sanford, 2017).

Por fim, vale ressaltar o conceito de Reconexão com o Propósito. Isso significa buscar significados que vão além das metas financeiras. É dar valor a coisas como respeito à biodiversidade, justiça social e inovação responsável. Não se trata só de evitar o pior, mas de criar algo realmente bom, com propósito e com impacto positivo (Sanford, 2017).

A lógica do Desenvolvimento Regenerativo é simples: se as interações humanas são inevitáveis, que elas sirvam para melhorar os lugares onde acontecem, promovendo uma evolução saudável e duradoura.

4.2.3 - Dragon Dreaming

O Dragon Dreaming foi criado em meados dos anos 90 pelo educador australiano John Croft, combinando diferentes saberes, como a pedagogia participativa, as teorias sistêmicas sobre os organismos vivos e os ensinamentos tradicionais dos povos aborígenes da Austrália. A proposta central desse método é bastante particular: transformar uma ideia ou sonho inicial em um projeto coletivo, capaz não só de alcançar objetivos práticos, mas também de gerar impactos positivos para a comunidade e o ambiente ao seu redor (CROFT, 2010).

O método funciona através de quatro etapas, todas interligadas e complementares. A primeira delas é o Sonhar, fase inicial em que se explora livremente uma visão inspiradora, algo que motive e engaje as pessoas envolvidas. Em seguida, ocorre o Planejar, quando essa visão ganha contornos concretos por meio da definição de estratégias claras e viáveis. Depois, na etapa do Fazer, o planejamento sai do papel e se torna realidade, concretizando as ações previstas. Finalmente, a quarta etapa é o Celebrar, momento essencial para valorizar o que foi conquistado, reforçar vínculos entre as pessoas e reconhecer o aprendizado adquirido ao longo do processo (CROFT, 2010).



Figura 18 - Diagrama de Pétalas Dragon Dreaming.

Fonte: elaboração própria.

Assim, o Dragon Dreaming não é apenas uma metodologia de gestão convencional, mas uma abordagem colaborativa e vivencial que integra pessoas em torno de um propósito comum, criando projetos regenerativos. Por isso, para a criação de uma Empresa Viva, as ferramentas oferecidas pelo Dragon Dreaming - especialmente aquelas que estimulam o compartilhamento dos sonhos e a criação de uma visão inicial forte - são essenciais, ajudando a consolidar desde o começo uma base sólida e significativa para o empreendimento.

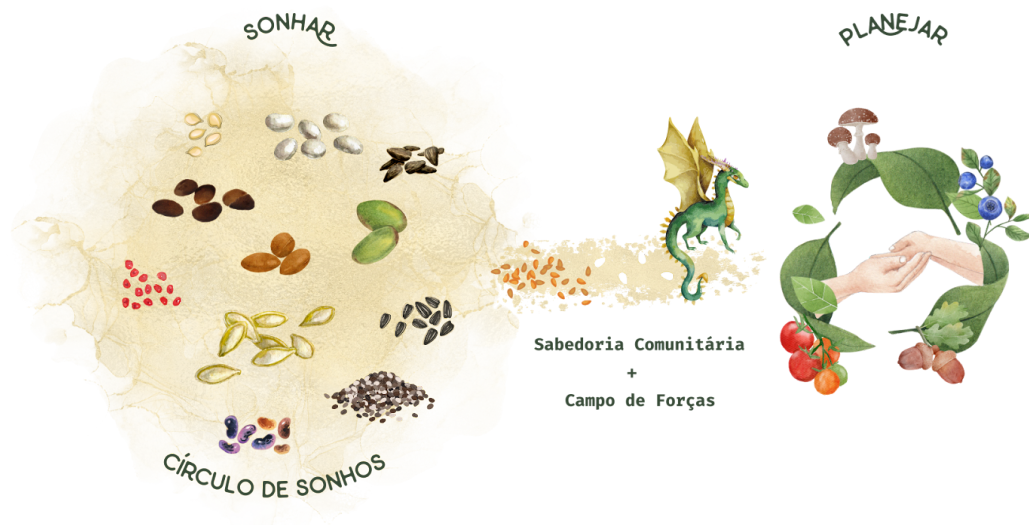


Figura 19 - Representação da Fase Sonhar - Planejar Dragon Dreaming.

Fonte: elaboração própria.

4.2.4 - Modelo Circular (cradle-to-cradle ou do berço ao berço)

A ideia do Cradle to Cradle começou em 2002, quando o Michael Braungart, um químico alemão, e o William McDonough, um arquiteto dos Estados Unidos, lançaram o livro *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things* (McDonough; Braungart, 2014). Enquanto o modelo tradicional seguia aquela lógica de “extrair, produzir e descartar”, eles sugeriram algo mais parecido com o que acontece na natureza, onde nada realmente vira lixo.

A lógica do Cradle to Cradle é pensar nos produtos desde o começo até o fim da vida útil deles. Em vez de simplesmente descartar, a ideia é que cada componente possa voltar para a natureza como nutriente ou ser reaproveitado em novos processos industriais.

Eles defendem o conceito de que “lixo é igual a alimento”. Se pensarmos bem, na natureza tudo se transforma. Uma folha que cai no chão vira adubo, ajuda a crescer uma nova planta, e assim por diante. Então, os produtos que fabricamos poderiam seguir essa mesma lógica.

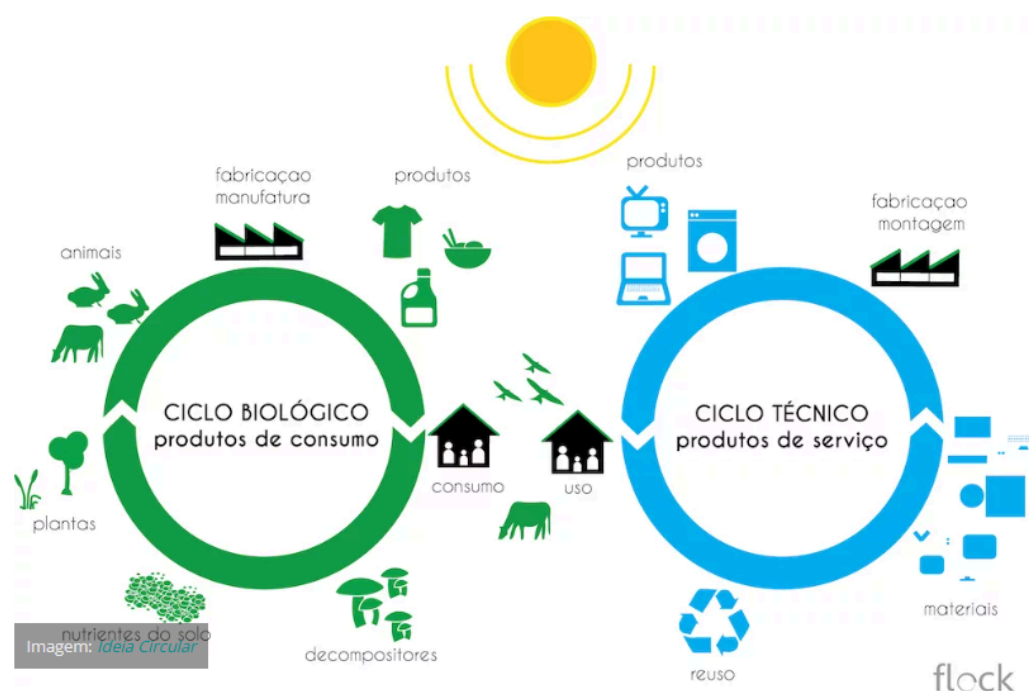


Figura 20 - Cradle to Cradle (do Berço ao Berço).

Fonte: Ideia Circular.

4.2.5 - Teoria U

A Teoria U surgiu no início dos anos 2000, proposta pelo pesquisador Otto Scharmer, ganhando mais notoriedade em 2009 com a publicação do livro *Theory U: Leading from the Future as It Emerges* (Scharmer, 2019).

Buscando expandir as aplicações práticas dessa abordagem, em 2006 Scharmer fundou, junto a colegas como Peter Senge, o Presencing Institute. O instituto atua como um espaço dedicado à divulgação, desenvolvimento contínuo e aplicação real da Teoria U, oferecendo cursos, treinamentos, workshops, projetos colaborativos e pesquisas aplicadas em diversos contextos sociais, econômicos e ambientais. A proposta central é ajudar pessoas, líderes, organizações e comunidades a aprimorar habilidades essenciais, como o pensamento sistêmico, a escuta profunda e o diálogo gerativo, possibilitando a criação conjunta de soluções inovadoras diante dos desafios globais que enfrentamos hoje.

A Teoria U apresenta um método inovador de liderança e gestão de mudanças profundas em pessoas e organizações. Ela é representada por um processo em formato de "U", dividido em etapas que levam indivíduos e equipes a se aprofundarem na percepção dos desafios enfrentados, possibilitando uma transformação a partir do futuro emergente.

Essas etapas são organizadas da seguinte forma:

1. *Co-iniciar*: aqui, o foco é criar um entendimento comum do desafio a ser resolvido e montar um grupo diverso e comprometido com o processo. É o ponto de partida, no qual é necessário identificar perguntas essenciais e alinhar intenções compartilhadas entre os envolvidos.

2. *Co-sentir*: é a fase em que se trabalha a escuta profunda e empática, buscando perceber plenamente as necessidades e sentimentos dos atores envolvidos no contexto do desafio. Isso significa suspender julgamentos prévios e permitir uma compreensão mais verdadeira e aberta da situação.

3. *Presencing (Presenciar)*: é a etapa central da Teoria U, representando o fundo do "U". Nesse momento, há uma pausa profunda para conectar-se com o que está emergindo, refletindo sobre as questões fundamentais que surgiram nas etapas anteriores e compreendendo, com clareza, o propósito mais profundo do processo. É aqui que se abre espaço para insights, novos significados e visões inovadoras sobre o futuro desejado.

4. *Co-criar*: nessa etapa, os participantes experimentam novas ideias e protótipos inspirados pela fase anterior. É um momento de inovação prática e colaborativa, onde soluções inéditas são testadas rapidamente em um ambiente seguro de aprendizado conjunto.

5. *Co-evoluir*: por fim, busca-se implementar, sustentar e escalar as soluções que se mostraram eficazes durante a etapa anterior. Trata-se de institucionalizar práticas inovadoras, mantendo o diálogo contínuo e aberto sobre resultados e ajustando as ações de acordo com as respostas do ambiente.

Ao longo de todo esse percurso em "U", a proposta da Teoria U é que líderes e organizações não apenas reajam aos problemas imediatos com soluções superficiais, mas mergulhem profundamente no entendimento dos desafios, percebendo as possibilidades que estão emergindo do futuro. O resultado desse processo são decisões mais conscientes, significativas e sustentáveis, capazes de gerar mudanças profundas e duradouras (Scharmer, 2019).

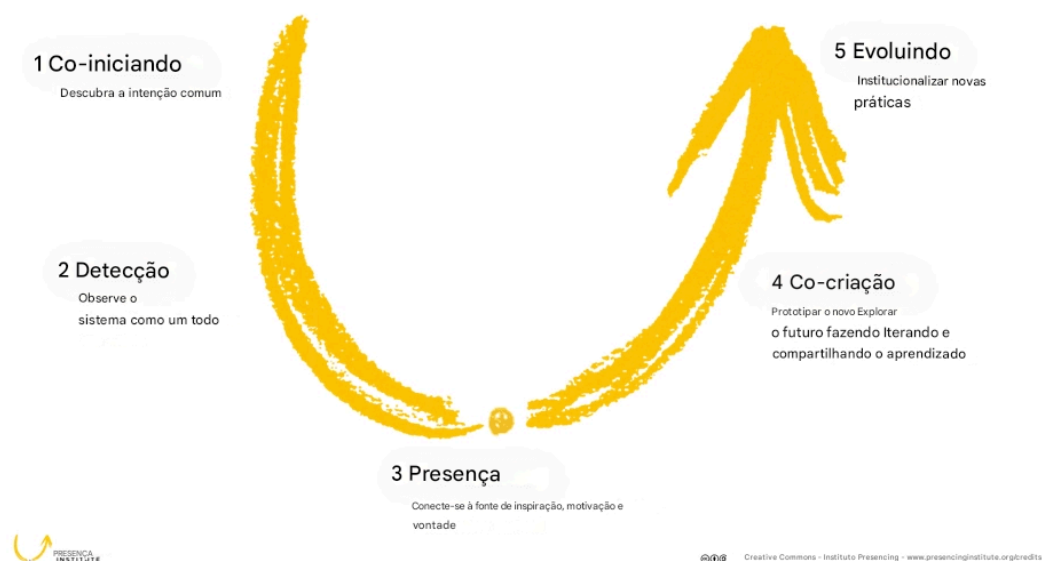


Figura 21 - Tradução das fases da Teoria U.

Fonte: Presencing Institute.

4.2.6 - Design Regenerativo

O conceito de Design Regenerativo começou a se consolidar na década de 1990, mas ganhou destaque especialmente após a publicação da obra *Designing Regenerative Cultures*, escrita por Daniel Christian Wahl (2020) em 2016. Wahl define o Design Regenerativo como uma abordagem que transcende a sustentabilidade convencional, propondo a restauração e fortalecimento ativo dos sistemas ecológicos e sociais. Dessa forma, não busca apenas reduzir os danos, mas sim criar condições para que a vida, em todas as suas formas, possa prosperar. Dentro dessa perspectiva regenerativa, Wahl (2020, p.305), ao citar Roland e Landua (2013, p.35), apresenta o Esquema do Design Regenerativo, destacando que:

Se o objetivo é regenerar a saúde e a vitalidade dos sistemas vivos, então uma empresa será mais eficaz se for projetada para: 1. imitar sistemas vivos, seguindo princípios ecossistêmicos claramente definidos; 2. ser parte integrante dos sistemas vivos, construir capital vivo através de todos os seus processos; e 3. colaborar com outras empresas para formar ecologias empresariais conscientes.

Wahl (2020, p.305) apud Roland; Landua (2013, p.35)

Wahl (2020), com base na obra *Empresa Regenerativa* de Roland e Landua (2013, p.22), também apresenta uma definição precisa do que caracteriza uma empresa regenerativa:

Um empreendimento que proativamente cresce e cultiva as reservas fundamentais de capital social, cultural, espiritual e vital, fornecendo bens e serviços de maneira a gerar ganhos positivos líquidos para o sistema como um todo.

Wahl, 2020 apud Roland; Landua, 2013, p.22

De acordo com Roland e Landua, citados por Wahl (2020, p.306), para que uma empresa seja genuinamente regenerativa, ela deve ser projetada considerando um modelo econômico holístico fundamentado em oito tipos inter-relacionados de capital:

Social: a influência, relacionamentos e redes que um indivíduo, empresa ou comunidade pode utilizar.

Material: os recursos físicos, infraestruturas e tecnologias.

Financeiro: dinheiro, moedas, valores mobiliários e instrumentos financeiros similares que facilitam atualmente o intercâmbio de bens e serviços.

Vital: solo, água, biodiversidade, saúde humana, a saúde dos outros organismos e funções de ecossistemas saudáveis.

Intelectual: ideias, conceitos e conhecimento.

Vivencial: conhecimento real incorporado, construído a partir da experiência pessoal.

Espiritual: conexão interna de uma entidade e consciência de um todo maior.

Cultural: emergindo da “experiência compartilhada interna e externa de um grupo de pessoas: o capital cultural é uma propriedade emergente das complexas trocas intercapitais em uma comunidade, aldeia, cidade, bioma ou nação [...]”.

Wahl (2020: p.306) apud Roland; Landua (2013: p.12)

Os autores alertam que a valorização excessiva do capital financeiro em detrimento dos demais tipos de capital gerou uma degradação profunda nos sistemas econômicos e

ambientais. Por essa razão, apontam a importância de adotar uma abordagem regenerativa para o design dos sistemas econômicos.

Fullerton (2015, p.22), citando Bill Reed, ecologista co-criador do conceito de “pegada ecológica”, explica o conceito de sistema regenerativo da seguinte forma:

Um sistema regenerativo é aquele que não esgota ou polui seu hospedeiro e, na melhor das hipóteses, facilita a prosperidade de seu hospedeiro. Em outras palavras, o consumo do sistema não deve exceder a produção de seu hospedeiro; a produção de resíduos pelo sistema não deve exceder a capacidade de assimilação/reciclagem de seu hospedeiro.

Complementando essa ideia, Wahl (2020, p.19) reforça que “cultivar regenerativamente o capital significa aumentar a quantidade e a complexidade da borda, e não apenas aumentar o tamanho do sistema”. Assim, ao conectar redes diversas de colaboração em relações simbióticas entre locais distintos, é possível desenvolver uma economia qualitativa, que otimiza as oito formas de capital, em contraste com a economia quantitativa tradicional, focada apenas na acumulação financeira por poucos indivíduos.

Dessa maneira, os sistemas econômicos regenerativos emergem a partir de três imperativos globais inter-relacionados (Wahl, 2020, p.48):

- Imperativo pessoal de que a mudança começa com nossas intenções e ações individuais;
- Imperativo comercial que nos convida a “parar de comprar, vender e negociar bens e serviços degenerativos”;
- Imperativo capital que exige que a humanidade globalmente “inverta o fluxo dominante do capital, interrompendo os processos destrutivos do capital financeiro, para que o capital vital possa se recuperar, crescer e prosperar” (p. 45-46)

Esses princípios estão ilustrados na Figura X, que apresenta as empresas regenerativas como um sistema aninhado de transformação pessoal, comercial e cultural:

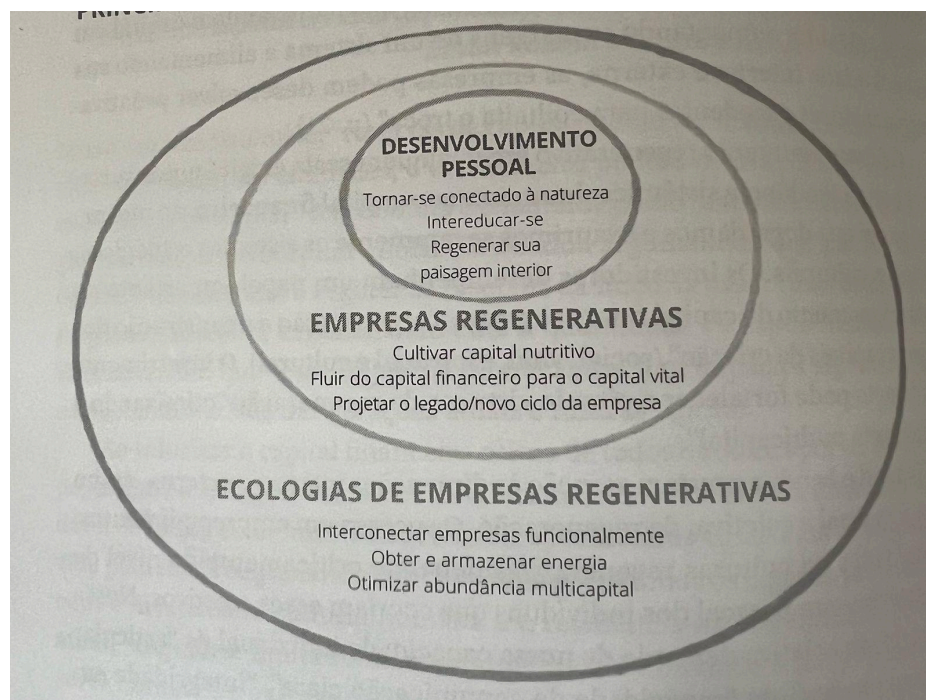


Figura 22 - Princípios para Empresa Regenerativa.

Fonte: Wahl, D. (2020)

A revisão e ampliação do conceito tradicional de capital para incluir aspectos sociais, culturais, espirituais e ecológicos foi fundamental para o surgimento da proposta das Empresas Vivas, que são organizações capazes de atuar como partes integrantes de ecossistemas complexos, gerando benefícios reais e sustentáveis para o planeta.

4.2.7 - Organizações TEAL

As chamadas organizações TEAL começaram a ficar mais conhecidas especialmente após 2014. Foi naquele ano que Frederic Laloux, um consultor belga, publicou o livro chamado *Reinventando as Organizações* (Laloux, 2017). Nesse livro, Laloux trouxe algo muito diferente em relação à forma como pensamos as empresas. Ele sugeriu uma nova fase evolutiva das organizações, propondo algo mais dinâmico e menos dependente da hierarquia tradicional.

Na visão dele, existem três grandes pilares que definem essas novas organizações. O primeiro deles é a autogestão, que basicamente diz que não precisa mais daquela figura de líder central que decide tudo sozinho. Ao contrário disso, as equipes assumem uma responsabilidade compartilhada nas decisões. O segundo aspecto é o que ele chama de integralidade (ou *wholeness*), que na prática significa criar um espaço onde as pessoas não tenham que dividir

sua identidade pessoal da profissional. Laloux defende que cada um deve poder expressar quem realmente é no trabalho, sem máscaras ou restrições artificiais. O último elemento, e talvez o mais profundo, é o propósito transcendente, ou seja, um objetivo maior que vá além da mera obtenção de lucro, algo que realmente traga um impacto positivo no mundo.

De acordo com Laloux, essas características ajudam a criar um ambiente onde a transparência e a autenticidade são reais, e não apenas palavras bonitas numa missão escrita na parede. Ele acredita que quando as pessoas têm autonomia, são respeitadas por quem realmente são, e sentem que o trabalho delas tem um propósito verdadeiro, o resultado é mais poderoso e significativo, tanto para os indivíduos quanto para a sociedade como um todo (Laloux, 2017).

O autor descreve cinco estágios de desenvolvimento organizacional, que ele correlaciona com cores para facilitar a compreensão das mudanças evolutivas de cada paradigma. Esses estágios refletem como as organizações evoluíram ao longo da história e como a sociedade, o comportamento humano e os métodos de liderança também progrediram. Cada estágio transcende o anterior, incorporando aspectos essenciais enquanto propõe novas formas de organizar e liderar.

1. Estágio Vermelho (Impulsivo)

Esse é o estágio mais básico de desenvolvimento organizacional, marcado por estruturas hierárquicas rígidas, liderança autoritária e pouca flexibilidade. As organizações neste estágio geralmente operam em ambientes caóticos e perigosos, onde o poder é centralizado em uma figura dominante. Exemplos de organizações desse tipo incluem gangues e máfias. A tomada de decisões é rápida e baseada em necessidades imediatas de sobrevivência.

Características principais: Centralização do poder, controle autoritário, sobrevivência imediata.

Exemplo: Máfias, gangues.

2. Estágio Âmbar (Conformista)

Organizações no estágio âmbar são mais estruturadas e previsíveis. Elas operam com hierarquias bem definidas e processos padronizados. Este paradigma é ideal para ambientes em que a estabilidade e a previsibilidade são valorizadas, como instituições governamentais, militares e sistemas educacionais tradicionais. O sucesso é medido pela eficiência em seguir regras e manter a ordem.

Características principais: Hierarquia rígida, previsibilidade, processos estabelecidos.

Exemplo: Exércitos, escolas tradicionais e igrejas.

3. Estágio Laranja (Conquistador)

O paradigma laranja reflete o surgimento do capitalismo moderno e da meritocracia. Neste estágio, o foco está no crescimento, no sucesso financeiro e na conquista de objetivos. As organizações são orientadas por metas, inovação e desempenho. A hierarquia ainda existe, mas a autonomia é mais incentivada, e a competição interna e externa é valorizada. Empresas nesse estágio buscam constantemente a otimização de processos e o aumento da eficiência.

Características principais: Meritocracia, foco em resultados, inovação, metas.

Exemplo: Corporações multinacionais, grandes empresas.

4. Estágio Verde (Pluralista)

O estágio verde representa um avanço em direção à inclusão e ao empoderamento dos colaboradores. Organizações neste paradigma enfatizam a cultura organizacional, a cooperação e o envolvimento emocional dos colaboradores. A liderança é mais participativa, e as decisões são frequentemente tomadas de forma consensual. O bem-estar dos colaboradores e o impacto social das organizações são altamente valorizados. O lucro ainda é importante, mas está longe de ser o único objetivo.

Características principais: Cultura organizacional forte, liderança participativa, foco no impacto social.

Exemplo: Organizações com forte responsabilidade social, cooperativas.

5. Estágio Teal (Evolutivo)

O estágio Teal é o mais avançado segundo Laloux, representando um paradigma organizacional profundamente inovador e transformador. As organizações Teal operam com base na auto-organização, onde não há hierarquias formais e os colaboradores são altamente autônomos. A confiança mútua e o propósito evolutivo da organização são centrais, e os membros são incentivados a desenvolverem sua autenticidade e seu potencial completo. As decisões são tomadas de forma distribuída e emergente, sem uma liderança centralizada.

Características principais: Auto-organização, autonomia dos colaboradores, propósito evolutivo.

Exemplo: Empresas como a Buurtzorg (cuidados de saúde) e a Morning Star (indústria alimentícia), que praticam modelos organizacionais horizontais. No Brasil, entendemos que uma organização que está próxima deste modelo é o Instituto Chão.



Figura 23 - Quadro-resumo dos cinco estágios de desenvolvimento organizacional.

Fonte: e-book *Organizações Orgânicas* (2020).

4.2.8 - Flourishing Business Canvas

Quando Antony Upward criou o Flourishing Business Canvas em 2014, sua ideia não era apenas aprimorar uma ferramenta já conhecida, mas revolucionar o jeito como as empresas são planejadas desde sua origem. Diferentemente do Business Model Canvas tradicional, que foca especialmente na viabilidade econômica, o Flourishing Canvas amplia essa perspectiva para assegurar que as empresas sejam projetadas desde o início para gerar impactos positivos para o meio ambiente, sociedade e economia simultaneamente (Upward, 2014).

Dessa forma, o modelo vai além de evitar problemas, buscando ativamente contribuir para que a vida prospere. Isso gera uma mudança profunda na maneira de encarar o sucesso empresarial: o lucro é visto como consequência direta de ações que beneficiam comunidades e regeneram o planeta, garantindo ao mesmo tempo maior capacidade de adaptação e inovação da empresa diante de crises.

Outro diferencial importante desta ferramenta é sua abordagem visual e prática, permitindo que as equipes de trabalho tenham um entendimento claro e alinhado sobre os objetivos e processos do negócio. Isso simplifica a colaboração em todas as etapas, da concepção à

implementação e análise, e facilita a comunicação interna e externa, ajudando na identificação rápida de oportunidades e ajustes necessários.

Essa versão expandida proposta por Upward (2014) inclui, além das nove áreas clássicas do modelo original, questões adicionais fundamentais que abordam diretamente os impactos ambientais, sociais e econômicos. Organizadas em 16 blocos estruturais, essas perguntas auxiliam na identificação clara das relações entre a empresa e o ambiente que a cerca, garantindo uma compreensão completa e profunda sobre o papel da organização em seu ecossistema.

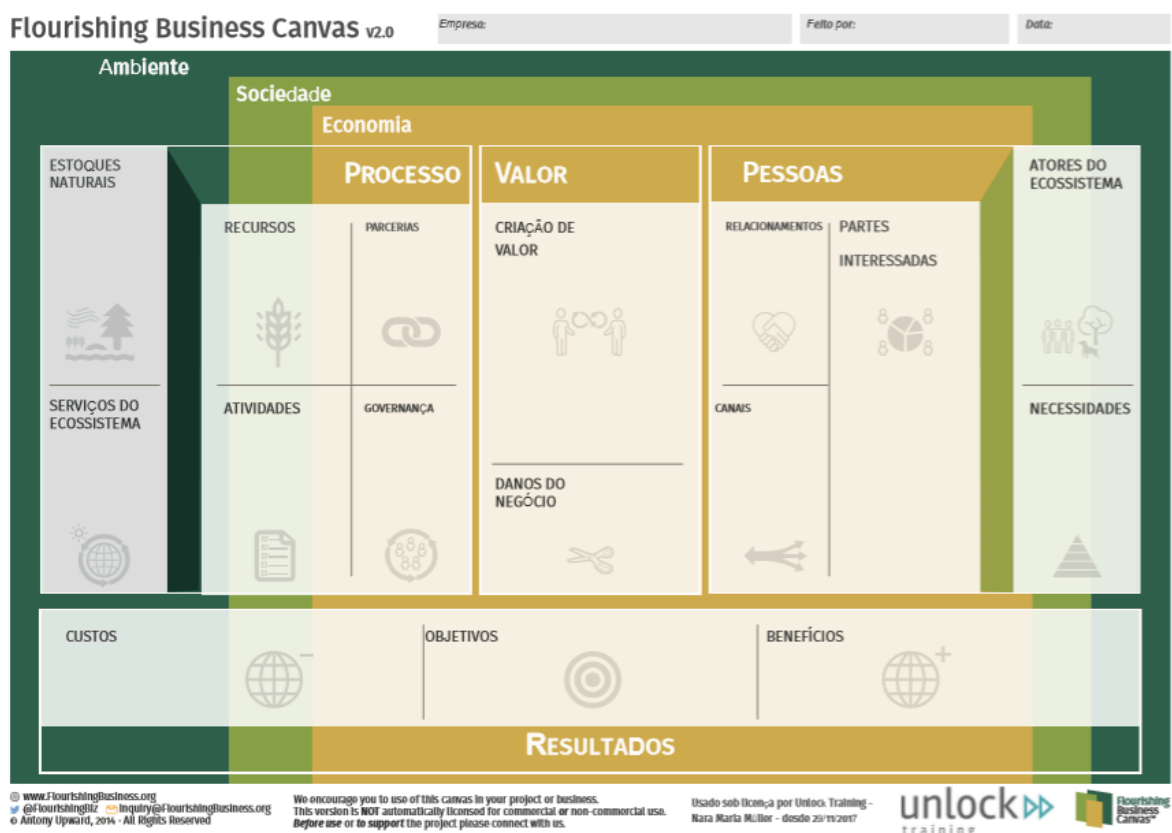


Figura 24 - Flourishing Business Canvas.

Fonte: Upward, A. (2014).

O Flourishing Business Canvas aborda os três contextos que a humanidade se organiza e integra: o contexto ambiental habilita à sociedade que cria a economia.



Figura 25 - Contextos Flourishing Business Canvas.

Fonte: Upward, A. (2014).

A estrutura do canvas também se aprofunda em diferentes perspectivas: processos, valor, pessoas e resultados, que atravessam os três contextos sistêmicos.

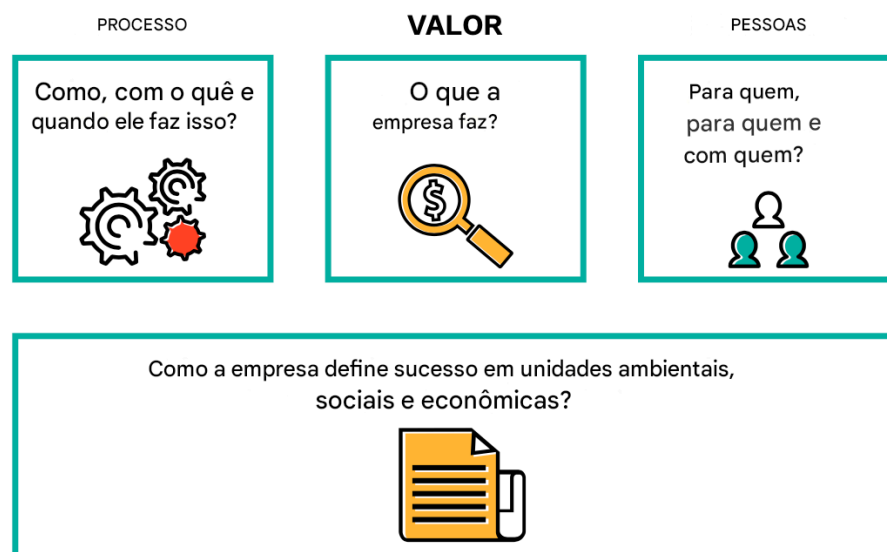


Figura 26 - Perspectivas Flourishing Business Canvas.

Fonte: Upward, A. (2014).

Neste diagrama, podemos ter uma compreensão mais ampla dos fluxos e relações entre as 16 dimensões do canvas.

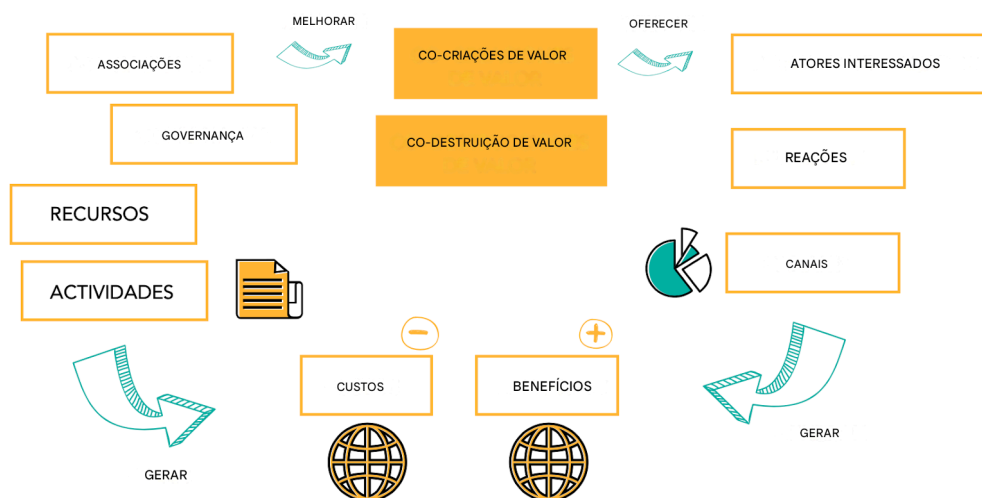


Figura 27 - Diagrama Flourishing Business Canvas.

Fonte: Upward, A. (2014).

Na seguinte tabela temos a descrição de cada uma das dimensões do canvas.

Tabela 1 - Dimensões do Flourishing Business Canvas.

Resultados	Objetivos	Estes são todos os aspetos que a organização pretende alcançar, tanto pessoais como profissionais dos stakeholders, bem como os objetivos organizacionais. Quais são os objetivos econômicos, sociais e ambientais a serem alcançados por meio da empresa? É o porquê por trás do que a empresa faz.
	Benefícios	Os benefícios vêm do valor que co-criamos com os atores envolvidos. O valor co-criado com os clientes tem benefícios econômicos, mas também há benefícios sociais e ambientais. Custos e benefícios são indicadores que nos permitem saber se estamos atingindo os objetivos da empresa. Quando uma empresa é recém-criada, ela pode não ter muitos lucros, mas pode estar gerando outros tipos de benefícios intangíveis, por isso é importante identificá-los para se sentir motivado. Que benefícios económicos, sociais e ambientais queremos obter para a empresa e para todos os stakeholders? Temos de ser realistas ao propor estes benefícios para os tornar exequíveis.
	Custos	Quais são os custos em termos monetários, sociais e ambientais envolvidos na obtenção dos recursos e na realização das atividades necessárias para os processos de cocriação de valor? Esta seção é muito importante porque nos leva a ver todas as atividades e recursos necessários para realizar as atividades da empresa, como eles estão conectados entre si e como cada um desses custos é gerado. Este exercício nos ajuda a visualizar claramente o que significa para nós entregar o produto ou serviço por meio do qual co-criamos valor.
Pessoas	Actores Ecosistêmicos	São as diferentes pessoas e outras formas de vida que participam do processo de cocriação de valor da empresa ou que são impactadas por ela. Quais indivíduos, organizações e outras formas de vida estão relacionados à empresa ou podem ser direta ou indiretamente impactados pelas atividades da empresa?

	Necessidades	Quais são as necessidades fundamentais dos atores do ecossistema? Essas necessidades são atendidas por meio da cocriação de valor da empresa? Ou as atividades da empresa impedem que a necessidade de um ator do ecossistema prospere?
	Stakeholders	Estes são os principais atores para atingir os objetivos e que têm um interesse particular no florescimento da empresa. Quem são seus clientes, fornecedores, investidores, colaboradores, empreendedores? Em quais comunidades você está trabalhando ou quais comunidades estão interessadas no sucesso da empresa? Quem tem participação no sucesso do negócio? A diferença entre os atores do ecossistema e as partes interessadas é justamente o interesse que estes últimos têm no florescimento da empresa.
	Relacionamentos	Esta seção nos permite pensar sobre o tipo de relacionamento que queremos estabelecer com as partes interessadas para co-criar valor. Para que um ator do ecossistema se torne uma parte interessada, é necessário que: Encontre a empresa. Saiba que o valor co-criado para determinar está alinhado com suas necessidades e interesses. Interaja e faça transações com a empresa para se envolver na cocriação de valor. O que é trocado com cada ator? Dinheiro, contatos, conselhos ou experiências, poder e influência, reputação, informações, serviços, produtos, financiamento, etc. Deve haver canais e pontos de contato associados a cada relacionamento, por meio dos quais os relacionamentos são construídos e mantidos ao longo do tempo. Devemos pensar no relacionamento com todas as partes interessadas, não apenas com os clientes. Qual é a natureza das relações estabelecidas com cada um dos stakeholders? Como as relações serão criadas e mantidas com cada ator interessado? Como cada parte interessada participa da criação de valor?
	Canais	Esta seção nos ajuda a pensar em como vamos tornar realidade cada um dos relacionamentos com as partes interessadas por meio de canais de distribuição e canais de comunicação. Alguns exemplos podem ser um site, reuniões presenciais, o transporte de produtos. Por meio de quais canais de distribuição e comunicação as relações com as partes interessadas serão construídas, mantidas e operadas? Co-crie valor por meio de canais com as partes interessadas. Devemos ser específicos sobre os canais a serem usados para cada relacionamento.

Valor	Cocriações de valor	As cocriações de valor representam o coração da organização. É o que cocriamos com as partes interessadas para atender às necessidades. Essa cocriação de valor é o que faz com que os atores do ecossistema queiram se envolver com a organização e se tornarem partes interessadas. Valor é a percepção de um ator humano ou não humano de que suas necessidades estão sendo atendidas em termos fisiológicos, psicológicos, estéticos, utilitários e monetários. O valor é criado quando as necessidades de um ator são atendidas por meio de satisfações que se alinham com sua visão de mundo. A cocriação de valor é o ponto de partida da estratégia de marketing, pois determina o que queremos comunicar a cada um dos stakeholders. O valor cocriado não é necessariamente o produto ou serviço tangível que a empresa comercializa, mas sim se refere à maneira como nosso produto ou serviço atende a uma necessidade fisiológica, psicológica, estética, utilitária ou monetária. Quais são as cocriações de valor que esta empresa propõe? Qual é o valor cocriado com cada uma das partes interessadas para atender às necessidades dos atores do ecossistema a partir de sua visão de mundo?
	Co-destruições de Valor	Pode haver atores para quem deliberadamente decidimos dificultar as coisas atendendo às suas necessidades, como um concorrente. Também pode haver atores que percebam que estamos prejudicando-os ou impedindo-os de atender às suas necessidades, sem que tenhamos essa intenção. A intenção não é co-destruir, mas estar ciente de possíveis co-destruições. Por exemplo, o valor pode ser co-destruído pelas condições de trabalho. Conhecer as co-destruições nos permite tomar diferentes decisões para mitigá-las. Existe algum ator que queremos prejudicar deliberadamente? Existe algum ator que possa perceber nossas atividades como prejudiciais? Existe algum ator que estamos prejudicando sem intenção? Qual é o risco de sustentar essas co-destruições?
Processos	Parcerias	São as parcerias que precisamos formalizar legalmente para obter determinados recursos ou realizar determinadas atividades e com as quais os stakeholders esses acordos devem ser realizados. Investidores ou financiadores também devem ser incluídos nesta seção. Que parcerias devemos formalizar legalmente para obter os recursos e realizar as atividades necessárias para co-criar valor? <u>Com quais partes interessadas devemos formalizar acordos?</u>
	Governança	Esta seção aborda os processos de tomada de decisão e a estrutura organizacional e legal que as partes interessadas adotam para formar a empresa e realizar a cocriação de valor por meio dela. São esses mecanismos que moldam as relações e vínculos entre os membros da empresa, por isso devem promover relacionamentos saudáveis que contemplem todas as dimensões da pessoa, pessoal, profissional e espiritual. Definir esse ponto desde a criação da empresa é crucial para o seu sucesso e permanência. Quem são os atores que realizam a tomada de decisão? Que decisões cada ator toma? Qual estrutura legal será adotada para constituir a empresa? Qual é a estrutura organizacional que a empresa opera?

	Recursos	Todas as empresas precisam de recursos para co-criar valor com as partes interessadas. Os recursos podem ser tangíveis (por exemplo, matérias-primas, maquinário) ou intangíveis (por exemplo, propriedade intelectual, receitas, habilidades). Ao contrário da seção "Custos", que lista apenas os recursos pelos quais a empresa paga, esta seção considera os recursos que a empresa usa pelos quais paga e aqueles pelos quais não paga. Os recursos pelos quais a empresa paga correspondem aos recursos econômicos. Também são utilizados recursos sociais e ambientais pelos quais a empresa não paga, por isso é importante localizá-los para evitar causar danos. De quais recursos econômicos, sociais e ambientais precisamos para co-criar valor com as partes interessadas?
	Recursos Biofísicos	Esta seção nos pede para tornar visível de onde vêm todos os recursos que usamos para co-criar valor e para onde vão os recursos que descartamos durante o processo de cocriação, bem como a forma como nosso produto é descartado no final de sua vida útil. Estar ciente disso nos ajuda a conhecer o impacto ambiental de nossos processos e tomar as ações possíveis para que as práticas da empresa e de toda a rede de valor estejam alinhadas aos princípios regenerativos. De onde vêm os recursos que usamos no processo de cocriação? Uma boa quantidade desses recursos biofísicos é usada? Como os resíduos são gerenciados? Como nosso produto é descartado no final de sua vida útil?
	Atividades	Essas são todas as coisas que precisam ser feitas para co-criar valor com todas as partes interessadas, usando recursos tangíveis e intangíveis. Isso inclui atividades pelas quais você tem que pagar, ou seja, atividades econômicas, bem como outros tipos de atividades sociais e ambientais. Alguns exemplos de atividades sociais são a criação de conhecimento ou atividades que são realizadas com os clientes para aprender sobre nossa co-criação de valor. Entre as atividades ambientais estão os processos naturais que contribuem para a cocriação de valor. Identificar todas as atividades que são realizadas nos ajuda a considerar os custos envolvidos no planejamento financeiro. Que atividades econômicas, sociais e ambientais realizamos para co-criar valor? Qual é o valor monetário das atividades pelas quais temos que pagar?
	Serviços Ecosistêmicos	Os serviços ecossistêmicos são os processos que geram fluxos de benefícios que permitem que a Vida exista e floresça em nosso planeta. A energia solar permite muitos serviços ecossistêmicos. Alguns exemplos são clima, ar, fotossíntese, limpeza da água, regeneração do solo, entre outros. Normalmente, as empresas ignoram o impacto de suas atividades nos serviços ecossistêmicos, por isso visualizá-los nos permite saber se os estamos regenerando ou prejudicando. Quais serviços ecossistêmicos estão envolvidos nos processos de cocriação de valor? Como os processos e atividades para cocriar valor contribuem para a regeneração dos serviços ecossistêmicos? Como os processos e atividades para cocriar valor prejudicam os serviços ecossistêmicos?

Ao propor que negócios sejam desenhados para fortalecer o ambiente e as comunidades de maneira natural e integrada, o Flourishing oferece justamente aquilo que as Empresas Vivas precisam para crescer com coerência. Assim, mais do que uma simples ferramenta, esse

modelo funciona quase como um complemento espontâneo, contribuindo para que as empresas alcancem seu propósito maior: gerar vida por onde passam.

4.2.9 - Liderança Regenerativa

A expressão Liderança Regenerativa apareceu com mais força por volta de 2019, principalmente depois que Laura Storm e Giles Hutchins lançaram um livro chamado *Regenerative Leadership: The DNA of Life-affirming 21st Century Organizations* (Storm; Hutchins, 2023). O que eles trouxeram foi um jeito novo de entender liderança, indo além daquela visão tradicional que foca só em resultados rápidos e lucros imediatos.

A ideia central do livro é a seguinte: um líder regenerativo olha para a organização como um organismo vivo, conectado ao ambiente à sua volta. Não é só uma máquina de ganhar dinheiro - é algo muito mais complexo. Segundo eles, líderes com essa perspectiva precisam entender as relações profundas entre sociedade, natureza e negócios, trabalhando de um jeito colaborativo, como se fossem facilitadores dessa interação constante. Não é apenas "reduzir impactos", mas pensar em como ajudar a regenerar de fato os sistemas ao redor.

Trazer essa responsabilidade para as lideranças empresariais foi o ponto necessário para conseguir implementar as ferramentas que realmente trazem mudanças nos padrões e formatos de fazer negócios, de dentro da organização para fora.

Outro ponto interessante que Laura Storm traz é essa noção de "DNA" das organizações regenerativas. Ela diz que cada empresa tem seu próprio DNA, um jeito único de se conectar às pessoas e à natureza. O papel do líder, então, não é impor uma regra fixa para todos, mas sim cultivar essas relações de forma positiva, gerando ambientes que incentivem a inovação e a colaboração interna. Não é algo estático, é um processo constante de renovação e aprendizado.

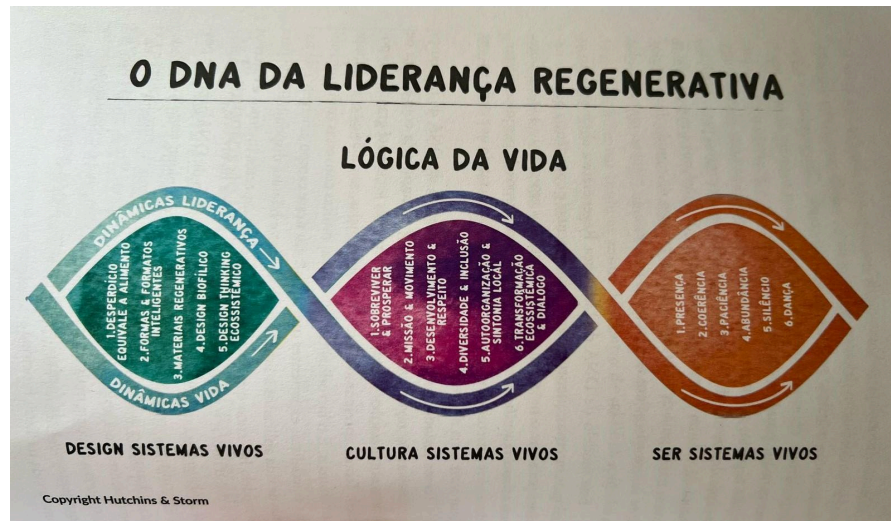


Figura 28 - O DNA da Liderança Regenerativa.

Fonte: Hitchens & Storm (2023).

Design de Sistemas Vivos: investiga métodos de criação inspirados diretamente na natureza, incluindo abordagens como biomimética, economia circular, cradle to cradle (berço ao berço), permacultura e design biofílico. O objetivo central aqui é explorar como líderes, engenheiros, arquitetos, designers e inovadores podem absorver a sabedoria da natureza ao desenvolver novos produtos, serviços, processos, estruturas e ambientes.

Os elementos fundamentais do DNA do Design de Sistemas Vivos são:

- 1- Desperdício equivale a alimento: cada recurso é considerado um nutriente precioso que pode ser reciclado, reaproveitado e reintegrado à cadeia produtiva.
- 2- Formas e formatos inteligentes: utilizar como inspiração as formas e estruturas naturais já comprovadas pela natureza ao longo do tempo.
- 3- Materiais regenerativos: incorporar materiais e produtos regenerativos em todos os aspectos do design e das aquisições.
- 4- Design biofílico: conceber projetos que ajudem as pessoas a restabelecerem a conexão com a natureza tanto interna quanto externamente.
- 5- Pensamento de design ecossistêmico: promover vitalidade e o potencial regenerativo de todos os envolvidos na rede de relações.

Cultura de Sistemas Vivos: aprofunda-se na aplicação do pensamento sistêmico vivo dentro de organizações e comunidades. Incorpora e dialoga com várias abordagens inovadoras e relevantes para enxergar as organizações como sistemas vivos, incluindo Pensamento

Sistêmico, Holismo, Teoria da Complexidade, Teoria dos Sistemas Adaptativos Complexos, Psicologia do Desenvolvimento Adulto, Psicologia Integral, Organizações Desenvolvidas Deliberadamente, Organizações Evolucionárias/TEAL, Teoria U, Capitalismo Consciente, Liderança Sistêmica e Liderança Consciente.

Os componentes essenciais do DNA da Cultura de Sistemas Vivos incluem:

- 1- Sobreviver e Prosperar: garantir que o negócio seja saudável financeiramente para continuar evoluindo.
- 2- Missão e Movimento: assegurar que a organização esteja contribuindo para um propósito maior do que ela mesma.
- 3- Desenvolvimento e Respeito: criar um ambiente onde todos possam aprender, crescer e se desenvolver com respeito mútuo.
- 4- Diversidade e Inclusão: valorizar diferentes origens e perspectivas, construindo uma cultura genuinamente inclusiva.
- 5- Auto-organização e Sintonia local: estimular a resiliência e agilidade ao adotar princípios de auto-organização.
- 6- Facilitação e Transformação Ecosistêmica: cuidar ativamente e compreender integralmente o sistema maior no qual a organização está inserida.

Ser de Sistemas Vivos: examina nossa natureza física, emocional e psicológica, enfatizando as qualidades e práticas essenciais para líderes se adaptarem, evoluírem e prosperarem em um ambiente dinâmico, ao mesmo tempo em que cultivam a harmonia entre sua natureza interna e o mundo externo. Essa abordagem combina pesquisas em psicologia, biofilia, neurologia, física quântica, sabedorias ancestrais e outras linhas de pensamento.

Os principais componentes do DNA do Ser de Sistemas Vivos são:

- 1- Presença: cultivar uma conexão profunda com seu eu interior (natureza interna), com as outras pessoas e com o mundo (natureza externa).
- 2- Coerência: estar em sintonia com seu verdadeiro eu, agindo conforme seu sistema interno de valores e orientação.
- 3- Paciência: permanecer tranquilo e aberto ao fluxo natural da vida, evitando comportamentos reativos, defensivos, agressivos ou julgadores.

- 4- Silêncio: permitir e valorizar espaços de silêncio para nutrir tanto a si mesmo quanto às relações interpessoais.
- 5- Abundância: manter um estado mental que acolha as possibilidades da vida, estimulando curiosidade, criatividade e compaixão.
- 6- Dança: conectar-se ao ritmo da vida com leveza, aceitando suas mudanças, ciclos, profundidades e emergências.

A lógica do DNA da Liderança Regenerativa foi fundamental para inspirar o modelo das Empresas Vivas, pois foi onde surgiu a ideia de comparação entre os elementos que compõem um negócio regenerativo internamente, em seu fundamento, com a biologia da matéria física. Resumindo, o que a liderança regenerativa busca é uma maneira mais autêntica e integrada de gerir empresas, percebendo que tudo - pessoas, ecossistemas, negócios - está conectado. E o objetivo final não é só crescer financeiramente, mas fortalecer a saúde dessas conexões para que todos, juntos, consigam evoluir.

4.2.10 - Negócios Eco-lógicos

Em meados de 2018, o conceito de Negócios Eco-lógicos começou a surgir, e muito se deve ao trabalho de Livia Humaire. Na época, iniciou a sistematização das ideias do modelo no momento em que organizava a abertura da sua loja, a primeira seguindo o movimento Zero Waste do Brasil. Depois, esse conhecimento foi lançado a partir do livro Negócios Eco-lógicos (Humaire, 2022), trazendo um olhar sobre como as empresas poderiam enxergar a sustentabilidade. Em vez de tratar a responsabilidade socioambiental como um custo ou uma obrigação, ela sugere algo mais ousado: e se a sustentabilidade fosse um motor de inovação e lucro?

Para Humaire (2022), o problema é que muitas empresas ainda encaram a sustentabilidade como um peso, algo que atrapalha a operação ou exige um gasto extra. Mas o que ela defende é justamente o oposto. Segundo ela, se bem aplicada, a sustentabilidade pode ser uma vantagem competitiva e ajuda as empresas a se tornarem mais eficientes, resilientes e inovadoras.

A proposta dela não é só evitar danos ambientais. Vai além disso. Ela defende regeneração como processos que não apenas reduzam impactos negativos, mas que fortalecem os recursos naturais e valorizam o capital humano. A ideia é que as empresas consigam conciliar

crescimento econômico com a preservação do planeta - não como um sacrifício, mas como parte da lógica do negócio.

E aí entra a questão principal: como fazer isso na prática? Para Humaire, tudo passa pela forma como os processos são estruturados. Empresas que incorporam esse pensamento não só diminuem custos a longo prazo, como também criam produtos e serviços mais alinhados com o futuro. Isso significa explorar novos modelos de negócio, encontrar oportunidades em mercados mais sustentáveis e, no fim das contas, garantir que a empresa continue relevante.

A grande diferença da visão dela é essa: sustentabilidade não precisa ser um peso. Pode ser uma oportunidade. Se antes a preocupação ambiental era vista apenas como um desafio burocrático, hoje já dá para perceber que ela pode ser um diferencial real no mercado. O que Humaire propõe é justamente essa mudança de olhar, não só para sobreviver à pressão por responsabilidade ambiental, mas para transformar em um caminho estratégico para o crescimento.

A autora criou um modelo de estruturação de negócios baseado na natureza que chamou de ferramenta Árvore Produto-lógica, que foi inspiração e também essencial para o desenvolvimento do Living Business Model Canvas, como veremos mais à frente.

A ferramenta Árvore Produto-lógica está dividida em sete etapas da modelagem que a autora explica da seguinte forma:

“Quando usamos a árvore como uma metáfora para projetar negócios eco-lógicos, atribuímos um paralelo a cada parte do desenvolvimento da árvore. Dessa forma, a semente é a ideia principal e objetiva do negócio. O ambiente em que essa semente germina é o solo, o lugar em que estão diferentes recursos que você precisará entender, pesquisar e manejar antes de plantar a sua semente - ou seja, de colocar o negócio no mundo.

Após preparar o solo, a árvore se desenvolve a partir da raiz, onde estarão seus valores e princípios. Cresce seu tronco, o lugar dedicado à parte estrutural do negócio, e se ramifica para formar a copa, onde estarão os produtos e serviços do negócio.”

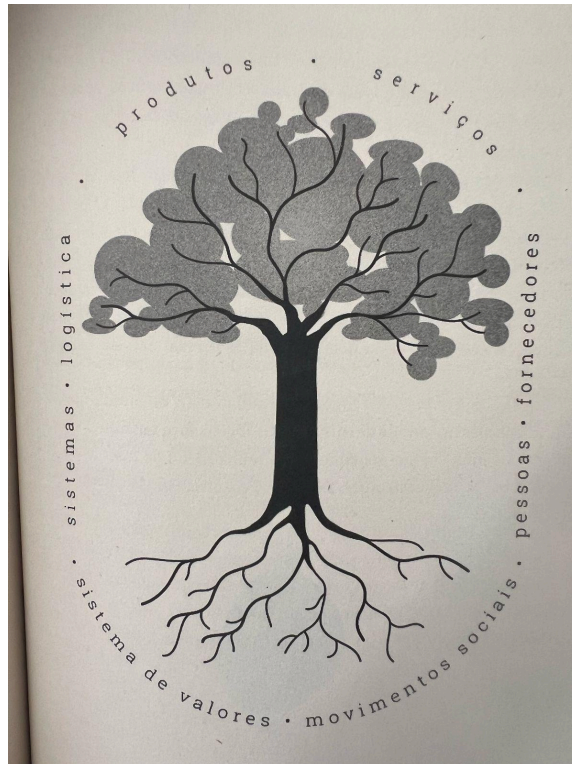


Figura 29 - Imagem da ferramenta Árvore Produto-lógica desenvolvida por Livia Humaire.

Fonte: Humaire, L. (2022).

Etapa 1 da modelagem - para cada árvore, uma semente

Todo empreendimento começa com uma ideia central, assim como toda árvore nasce de uma semente. Nesse modelo de negócios eco-lógicos, a ideia inicial do negócio é vista como uma semente: algo pequeno, mas que carrega o potencial de se transformar em algo grandioso, desde que cuidada adequadamente. Essa semente representa a essência do empreendimento, o núcleo inicial que direciona e inspira todas as etapas seguintes.

Etapa 2 da modelagem - matéria-orgânica: tudo aquilo que você já possui e é importante para seu negócio

Essa etapa aborda tudo aquilo que você já possui e que pode ser usado como ponto de partida para a construção do negócio. Aqui entram tanto os recursos materiais quanto aqueles menos tangíveis, como conhecimento acumulado, recursos financeiros, habilidades pessoais ou até mesmo apoio emocional e social vindo de amigos e familiares. É como um solo fértil que já está disponível para que a ideia comece a germinar.

Etapa 3 da modelagem - elementos minerais: o que você não tem e precisa buscar ou desenvolver

Nesta etapa, estão todos aqueles elementos que você ainda não tem, mas que são fundamentais para que o negócio se desenvolva plenamente. Podem ser recursos materiais, tecnologia, capital financeiro adicional, conhecimento especializado ou qualquer outro tipo de recurso que precise ser buscado externamente ou desenvolvido internamente. São nutrientes essenciais que devem ser incorporados para que o negócio se desenvolva de maneira saudável.

Etapa 4 da modelagem - água e ar: elementos macroestruturais

Aqui entra a noção do contexto no qual o negócio está inserido. Não basta apenas cultivar uma boa ideia se o entorno não for favorável ao seu desenvolvimento. Quanto mais empreendimentos adotarem práticas regenerativas e alinhadas aos princípios eco-lógicos, maior será o impacto positivo na paisagem socioeconômica e ecológica. Nessa etapa, é importante perceber claramente quais são as condições ambientais, sociais e econômicas da região onde o negócio pretende se instalar, e como questões mais amplas influenciam positiva ou negativamente seu desenvolvimento.

Etapa 5 da modelagem - raízes, um sistema de valores baseado em movimentos sociais

Todo negócio eco-lógico deve estar profundamente enraizado em valores sociais, éticos e ambientais bem definidos. Essas raízes não apenas sustentam o negócio, mas também guiam todas as decisões, influenciam as práticas adotadas e amplificam o impacto positivo gerado pela empresa. São esses valores que garantem coerência entre discurso e prática, aumentando significativamente o potencial transformador e a relevância social do empreendimento.

Etapa 6 da modelagem - tronco, a conexão entre valores e aquilo que você oferece para o mundo

O tronco funciona como o elo entre os valores fundamentais e o que o negócio realmente entrega para o mercado. É nessa etapa que estão presentes elementos estruturais como equipe, parceiros, fornecedores e a própria comunidade. São esses atores que possibilitam concretizar os valores do negócio na prática, permitindo que as ideias originais se transformem em algo tangível e funcional. Sistemas internos, processos produtivos, relacionamentos e canais de distribuição também fazem parte dessa estrutura.

Etapa 7 da modelagem - copa, o que o seu negócio oferece ao mundo

Por último, a copa da árvore simboliza o resultado final: os produtos ou serviços oferecidos ao mercado. É o que fica visível para o mundo externo, o resultado concreto de todas as etapas anteriores. Cada folha ou fruto representa o valor que o negócio gera para seus clientes e para a sociedade. É a manifestação final do empreendimento, mas sempre conectada a todas as outras etapas que possibilitaram seu desenvolvimento.

A modelagem de negócios ecológicos é uma teoria recente que propõe a criação de modelos empresariais inspirados na natureza, trazendo aprendizados práticos sobre a aplicação da regeneração. Por isso, foi fundamental adotá-la como base para desenvolver e aprimorar ferramentas voltadas à criação de negócios como as Empresas Vivas.

Considerando a evolução histórica do conceito de empresas regenerativas, fica evidente que, apesar dos avanços teóricos e das propostas já desenvolvidas, ainda havia a necessidade de ferramentas práticas e adaptadas ao contexto brasileiro para auxiliar empresas na transição efetiva rumo a modelos regenerativos. Nesse sentido, este trabalho busca justamente preencher essa lacuna, apresentando o Modelo de Negócios Vivos, uma metodologia concreta que facilita a aplicação dos princípios regenerativos nas organizações, contribuindo, assim, para a expansão e aprofundamento da teoria regenerativa no ambiente empresarial.

5. ANÁLISE DE UM CASO PRÁTICO - MERCUR: A HISTÓRIA DA EMPRESA CENTENÁRIA QUE MUDOU SUA FORMA DE FAZER NEGÓCIOS

A escolha da Mercur como caso de análise neste trabalho não se deu por acaso. Entre tantas empresas brasileiras, poucas possuem uma trajetória capaz de demonstrar, de forma tão concreta, que é possível conciliar longevidade empresarial, responsabilidade socioambiental e resultados econômicos sustentáveis. Fundada há mais de um século, em um contexto em que o propósito dos negócios se resumia à maximização do lucro, a Mercur representa hoje um símbolo de transição: uma organização que ousou questionar as lógicas tradicionais e reformular sua maneira de existir no mundo.

A decisão de trazer este caso para o contexto desta pesquisa nasce da intenção de mostrar que o movimento das Empresas Vivas não se restringe a novos empreendimentos ou iniciativas emergentes, mas pode florescer também dentro de estruturas consolidadas. Empresas de grande porte, com longas histórias e culturas organizacionais profundamente enraizadas, podem trilhar um caminho de regeneração e ressignificar seus indicadores de sucesso.

No início dos anos 2000, a Mercur iniciou um processo de transformação que ultrapassou o campo das estratégias corporativas. A mudança foi cultural e, acima de tudo, humana. Ao colocar o bem-estar das pessoas e do planeta como eixo central de suas decisões, a empresa deixou de medir seu desempenho apenas por resultados financeiros e passou a se orientar por valores éticos e socioambientais. O lucro deixou de ser o fim em si mesmo para tornar-se consequência de uma gestão consciente, conectada às demandas da sociedade e aos limites do planeta.

Essa escolha ampliou o reconhecimento da Mercur como referência em inovação social e empresarial, fortalecendo sua reputação e criando vínculos mais sólidos com colaboradores, comunidades e parceiros. A empresa reduziu emissões de gases de efeito estufa, reestruturou processos produtivos com foco na eficiência de recursos e consolidou políticas internas baseadas na escuta, na corresponsabilidade e no aprendizado coletivo.

Hoje, a Mercur é reconhecida como uma empresa regenerativa porque transcendeu a lógica da mitigação de impactos. Suas ações buscam gerar benefícios reais para as pessoas, as comunidades e o meio ambiente. Cada decisão é tratada como uma oportunidade de restaurar relações e criar condições para que a vida floresça - nas equipes, nos territórios e nas cadeias produtivas. Esse modo de agir reflete uma mudança de consciência: a percepção de que o desenvolvimento só é verdadeiro quando promove bem-estar coletivo e equilíbrio sistêmico. É essa coerência entre propósito e prática que faz da Mercur uma das referências mais inspiradoras do país quando se fala em negócios que afirmam a vida.

Ao analisar este caso, busca-se evidenciar que a transição para modelos de negócio regenerativos é possível, mesmo em contextos marcados por tradição e complexidade.

5.1 - Como a empresa surgiu

5.1.1 - Origem, espírito pioneiro e primeiros produtos (1924-1940)

Em 1924, os irmãos Carlos Gustavo e Jorge Hoelzel legalizam a Hoelzel Irmãos com 10 contos de réis e três empregados. O negócio nasce em Santa Cruz do Sul consertando pneus e moldando peças de borracha – material ainda raro no interior gaúcho, mas estratégico para a modernização automobilística.

A escuta constante às necessidades do cotidiano faz o portfólio explodir: capas de chuva, solados, duchas, elásticos, anéis de compota. A produção permanece artesanal e flexível; cada

encomenda vira um protótipo que amplia o aprendizado técnico do grupo. Em 1938 chegam dois produtos-símbolos: borracha escolar e bolsa de água quente, itens que continuarão definindo a marca durante décadas.

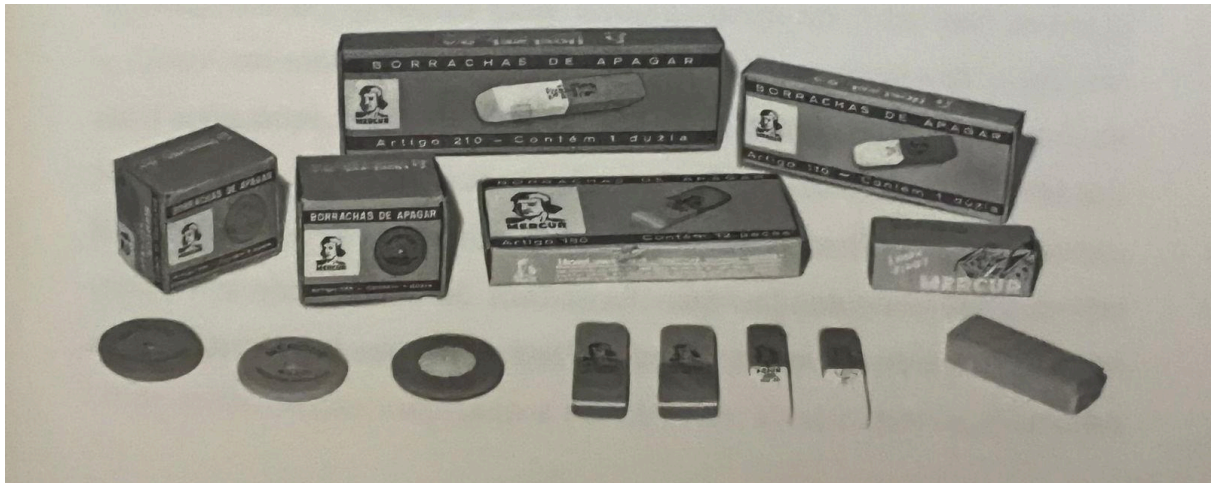


Figura 30 - Imagem das borrachas Mercur.

Fonte: Strussmann, B. et al. (2017).

5.1.2 - Crise, guerra e resiliência logística (1940-1949)

A Grande Depressão e, depois, a entrada dos EUA na II Guerra provocam um “choque da borracha”: 95 % da produção natural cai sob domínio japonês. Para sobreviver, a Hoelzel&Cia. adapta a planta à demanda militar, fabricando botes infláveis, coletes salva-vidas e placas balísticas. A estratégia assegura acesso aos solventes importados e cimenta competências em design impermeável.

Paralelamente, a firma inaugura fábrica própria (1932), adota processos semi-industriais e renova identidade: Hoelzel S.A. - Fábrica de Artefatos de Borracha Mercur (1949). “Mercur” evoca o deus mensageiro da rapidez e adaptação.

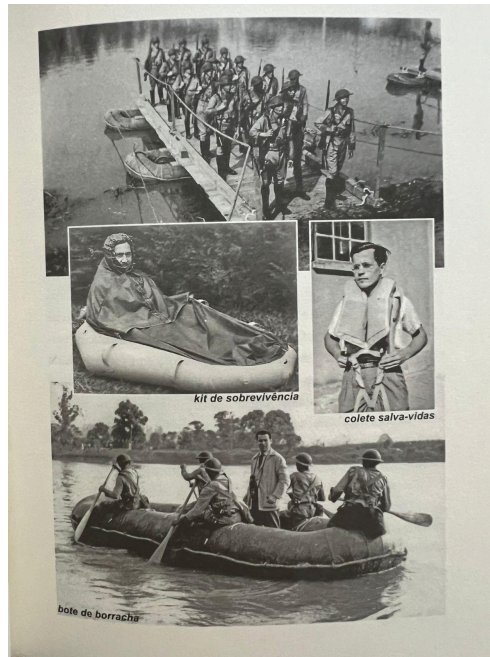


Figura 31 - Imagem de itens produzidos pela Mercur como botes e coletes.

Fonte: Strussmann, B. et al. (2017).

5.1.3 - Diversificação e profissionalização (1950-1985)

- *Pioneirismo no plástico (1957-63)* - Para reduzir a dependência da borracha natural, a empresa investe no emergente PVC, criando a Indústria de Plásticos Mercur, primeira do RS a operar extrusoras importadas.
- *Bolas de tênis (1942-1995)* - Por vinte anos, única fabricante latino-americana; o produto financia maquinário e amplia capilaridade exportadora.
- *Sucessão geracional* - Jorge Jr. assume em 1961 e, depois, sua filha Flávia traz forte viés humano: creche interna (1986), salas de aula para operários (80 % eram analfabetos funcionais) e articulação com a prefeitura para creches públicas.
- *Estrutura de grupo (1987-91)* - Borracha, plásticos, confecções, metal-esporte e agropecuária formam cinco empresas. Em 1991, a fusão Mercur S.A. cria divisões DIB, DIP, DIE, DIC e DIA; o choque de integração gera demissões e perda de 10 % do capital, mas padroniza governança.

5.1.4 - Reposicionamento setorial e foco em competências (1990-2007)

A abertura econômica brasileira intensifica a concorrência. Sob liderança de Jorge Hoelzel Neto (3.^a geração) a Mercur decide concentrar-se em:

1. *Stationery* - borrachas escolares (marca já top-of-mind);
2. *Body Care* - produtos de saúde (muletas, órteses);
3. *Laminados de borracha* - elásticos e mantas técnicas.

Abandona embalagens plásticas e, anos depois, bolas esportivas; vende 400 itens, enxuga portfólio a 11 linhas. Viagem à feira de saúde (1998) revela o potencial do neoprene; o núcleo Body Care é revitalizado, agregando bolsas térmicas em gel e produtos anatômicos.

5.1.5 - A tensão entre desempenho econômico e propósito social

Até meados de 2000, a métrica-mãe era faturamento. Pessoas, comunidades e ambiente apareciam como “variáveis de controle”. O crescimento, embora sustentável financeiramente, distanciou a empresa de suas origens familiares. Jorge Neto sente o descompasso entre eficiência e sentido: poderia um negócio “dar certo” para o balanço, mas falhar com a vida? Surge o anseio por um modelo de bem-estar para “um mundo bom para todo mundo”.

5.2 - A mudança estrutural

5.2.1 - Aliança com a AMCE e primeiro *assessment* (2008)

Sem conhecimento interno em sustentabilidade estratégica, o GAD apresenta a consultoria AMCE Negócios Sustentáveis. Juntos aplicam um *assessment* com 80 colaboradores, cruzando GRI, ISE-Bovespa e ISO 26000. Conclusões:

- Potencial genuíno de coerência ética;
- Baixa maturidade conceitual sobre sustentabilidade;
- Risco de “green-speech” se marketing apropriar-se do tema;
- Lógica de metas financeiras engessa inovação socioambiental.

Decide-se incorporar as recomendações no plano de negócios trimestral e convidar a AMCE a co-facilitar o planejamento estratégico.

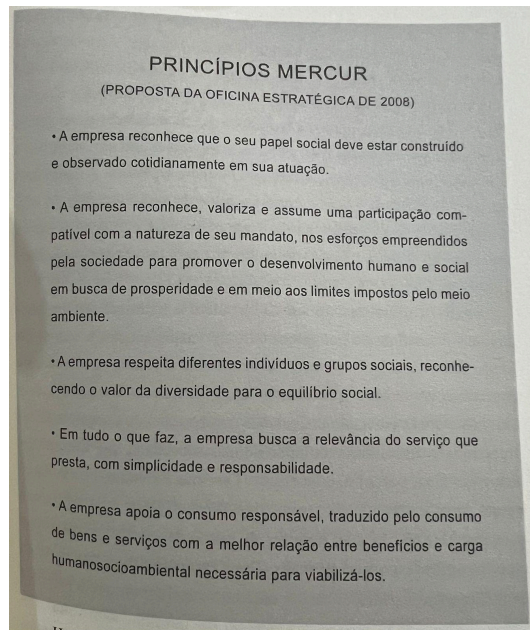


Figura 32 - Imagem dos Princípios Mercur.

Fonte: Strussmann, B. et al. (2017).

5.2.2 - Direcionadores Estratégicos e colegiados (2008-2011)

Entre 2008 e 2011, oficinas participativas transformaram o Compromisso Institucional, os Princípios de Negócio e as Competências Essenciais em seis Direcionadores que passaram a servir de bússola ética para toda a organização. Para que esses princípios saíssem do papel, a Mercur trocou a hierarquia vertical por colegiados interfuncionais, convertendo diretores em facilitadores de processo. O impacto cultural foi imediato: muitos colaboradores declararam ter “perdido o norte”, mas sessões de escuta ativa aliviaram a ansiedade e permitiram que grupos multifuncionais assumissem projetos sem fronteiras departamentais.

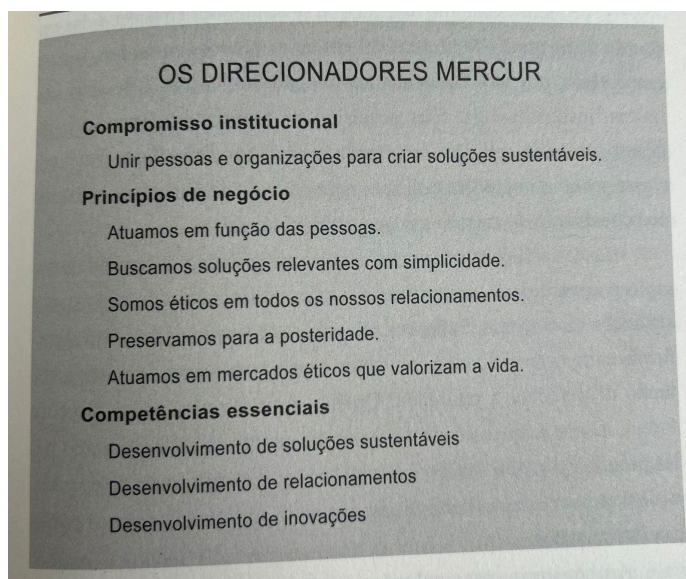


Figura 33 - Imagem dos Direcionadores Mercur.

Fonte: Strussmann, B. et al. (2017).

Apesar do discurso frequente sobre sustentabilidade, a prática permanecia tímida e subordinada a metas econômico-financeiras. Consciente de que a transição poderia estagnar, Jorge Hoelzel Neto propôs “mudar as regras do jogo” antes que velhos padrões se cristalizassem. A resistência inicial dos diretores, ancorada em benchmarks, falta de recursos e temor de prejudicar resultados, levou à decisão de reconfigurar a estrutura. Em 6 de julho de 2009, a nova configuração baseada em colegiados foi apresentada; na manhã seguinte, o corpo gestor se reuniu para detalhar a dinâmica. O choque foi grande, mas, nos dias seguintes, dúvidas e críticas foram acolhidas, delineando o novo papel dos diretores: facilitar em vez de comandar.



Figura 34 - Imagem da Estrutura Organizacional da Mercur.

Fonte: Strussmann, B. et al. (2017).

Essa semente germinou em solo fértil. A Mercur assumiu definitivamente o compromisso de criar realidades regenerativas e abandonou o modelo de trabalho centrado em tarefas rígidas. Grupos de trabalho multifuncionais romperam barreiras departamentais, permitindo que os colaboradores experimentassem uma gestão leve, flexível e distribuída, coerente com a visão regenerativa que ganhava força. O resultado foi uma organização mais ágil, capaz de aprender coletivamente e de alinhar, na prática, sustentabilidade e desempenho.

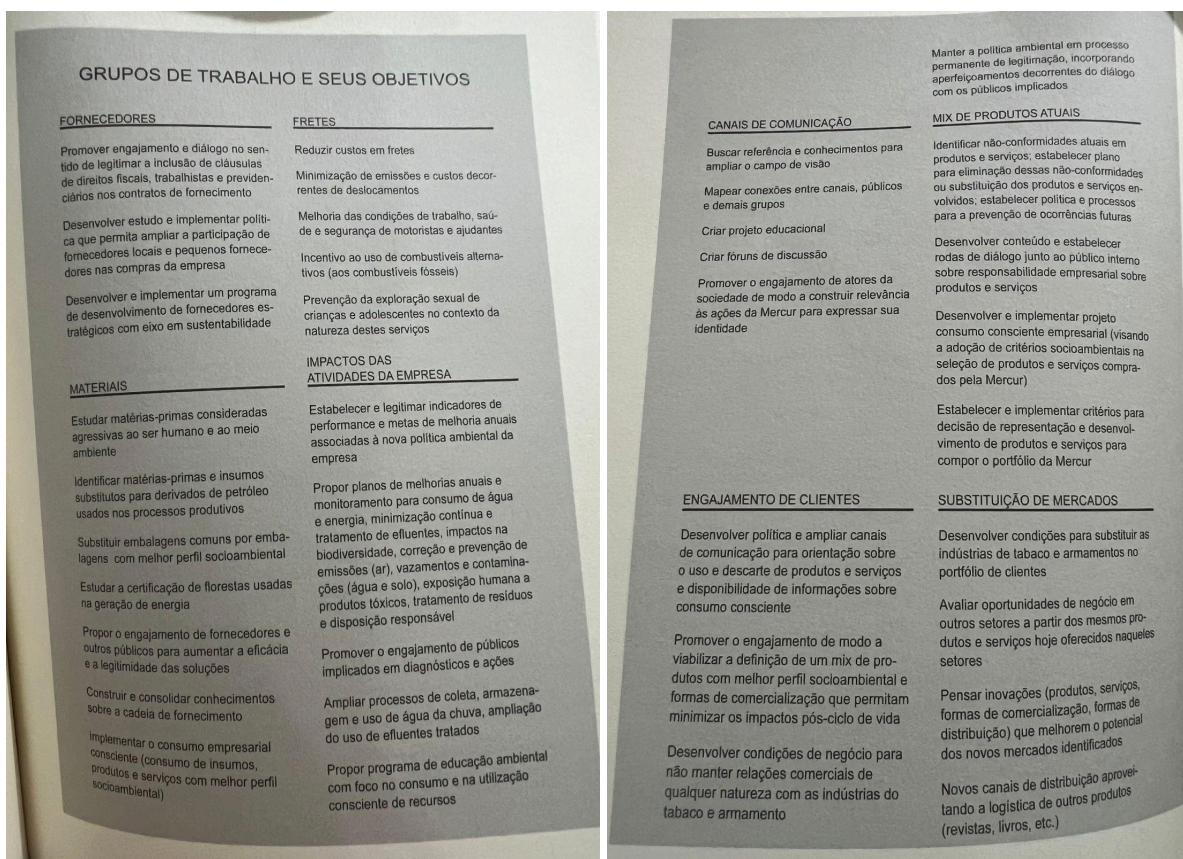


Figura 35 - Imagem dos Grupos de Trabalho.

Fonte: Strussmann, B. et al. (2017).

5.2.3 - Metas ambientais e ecoeficiência (2009-2012)

Os frutos da virada regenerativa começaram a aparecer rapidamente. Entre 2009 e 2012, a Mercur transformou intenções em indicadores tangíveis, provando que desempenho ambiental e solidez econômica podem caminhar juntos. Os principais avanços foram:

- - 25 % nas emissões totais de GEE (inventários 2009 × 2012).
- Compensação anual de 20 % da pegada via reflorestamento.
- Caldeira a óleo desativada; sensores, telhas translúcidas e troca de lâmpadas reduzem consumo de energia.
- ETEs para efluentes, PGR e PCA implantados.
- Reprocesso de borracha, doação de recicláveis, shrink substituído por cintas.
- Prioriza compras regionais e modais ferroviário/hidroviário; etanol na frota.

5.2.4 - Espaços de Aprendizagem e pedagogia freiriana (2009-2012)

Para romper as barreiras culturais, criou-se uma rede de Espaços de Aprendizagem: minicursos, rodas de diálogo, coaching e grupos de estudo em bem-estar, saúde e segurança. Parceiros: Instituto Paulo Freire (ensinar-aprendendo) e Instituto Pichon-Rivière (grupos operativos). Com pessoas ingressam no programa “Mercur, construindo espaços de aprendizagem”.

Resultados: autonomia cresce; diretores passam a devolver perguntas às equipes (“o que você faria?”); um sistema de avaliação de competências privilegia colaboração, consciência ambiental e empatia.

INSUMOS NÃO-RENOVÁVEIS	EMPRESA CARBONO NEUTRO	IMPORTAÇÕES
Priorizar o uso de insumos renováveis nas operações da empresa	Ser empresa carbono neutro até dezembro 2014, com limite de emissões de 3.145 TCO ₂ EQ (ano base 2009)	Importações de novos itens somente com uma função relacionada ao bem-estar, desde que esgotadas as possibilidades de produção no mercado nacional
OCUPAÇÃO E RENDA	TESTES COM ORGANISMOS VIVOS	LOGÍSTICA REVERSA
Novos modelos de negócio construídos de modo a maximizar a ocupação e renda, promovendo o desenvolvimento local	A Mercur não terá – até 2014 – nenhum produto em seu portfólio que exija testes com organismos vivos, em qualquer etapa do processo produtivo	Criar política e premissas de logística reversa até dez/13 e possíveis indicadores
ESPAÇO DE APRENDIZAGEM E PLANO DE EDUCAÇÃO		
Desenvolver pessoas em relacionamentos, através de espaços de aprendizagem		

Figura 36 - Imagem dos Grupos de Trabalho.

Fonte: Strussmann, B. et al. (2017).

Entre as iniciativas estratégicas desenvolvidas pela Mercur, estavam propostas inovadoras que combinavam produtos, serviços e ações de engajamento social, visando estabelecer uma relação mais significativa e de valor ampliado com a empresa e seus públicos. Essas ações tinham como principais metas a redução das emissões de gases que contribuem para o efeito estufa, a substituição gradual de insumos e materiais derivados de fontes não-renováveis por alternativas sustentáveis, a criação de cadeias produtivas regenerativas, o desenvolvimento de novos negócios com forte impacto social positivo, o estímulo ao desenvolvimento sustentável da comunidade local, a formação de parcerias alinhadas aos novos direcionadores estratégicos e o acesso a mercados emergentes que estivessem alinhados às tendências futuras de sustentabilidade.

PROJETOS ESTRATÉGICOS E SEUS OBJETIVOS	
TECNOLOGIAS MAIS LIMPAS Desenvolver inovações em processos ou alternativas de insumos e materiais que proporcionem melhorias socioambientais na produção	MELHORES CONDIÇÕES DE ACESSIBILIDADE DAS PESSOAS Promover a ampliação do acesso aos produtos Mercur e a bens de primeira necessidade
ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM: MERCUR EXPERIENCE Construir um modelo educacional convergente com o novo propósito de operação da empresa	NACIONALIZAÇÃO DE PRODUTOS Promover a gradual substituição das importações da empresa com vista à promoção do desenvolvimento local e à minimização das emissões de gases do efeito estufa
BORRACHA NATURAL Resgatar um passivo e contribuir para o bem-estar das comunidades extrativistas, reafirmando a identidade Mercur	MUNDO DIGITAL Buscar oportunidades de desenvolvimento de inovações, produtos, serviços e engajamentos nos campos da educação e da saúde através do mundo digital
INCUBADORA Promover e apoiar o desenvolvimento de inovações	ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE (ECA) Disseminar e promover o ECA na sociedade

Figura 37 - Imagem dos Grupos de Trabalho.

Fonte: Strussmann, B. et al. (2017).

5.2.5 - Reestruturação de mercado e coerência de portfólio (2009-2014)

A Mercur decidiu alinhar sua atuação comercial aos novos valores regenerativos. Fechou a subsidiária em Miami, reduziu drasticamente as importações e passou a exportar apenas para os países do Mercosul. Também vetou negócios com setores que contradizem seus princípios - tabaco, armas, jogos de azar, agroquímicos de alta toxicidade e bebidas alcoólicas - e abandonou o lucrativo mercado de produtos licenciados por estimular consumo impulsivo.

Para dar transparência à mudança, lançou o Painel de Indicadores Mercur (2010): um sistema com 60 métricas que acompanham uso de recursos, emissões, condições de trabalho, educação, bem-estar e geração/distribuição de valor.

Entre 2009 e 2012 o processo correu “porta adentro”, sem campanhas de marketing. A empresa preferiu construir primeiro, comunicar depois, evitando ruídos de greenwashing. A divulgação foi gradual, permitindo que públicos internos e externos percebessem, de forma autêntica, os efeitos das transformações. Na mesma linha, a partir de 2011, ações educativas internas ganharam foco estratégico, sustentando a cultura necessária para consolidar esse novo ciclo.

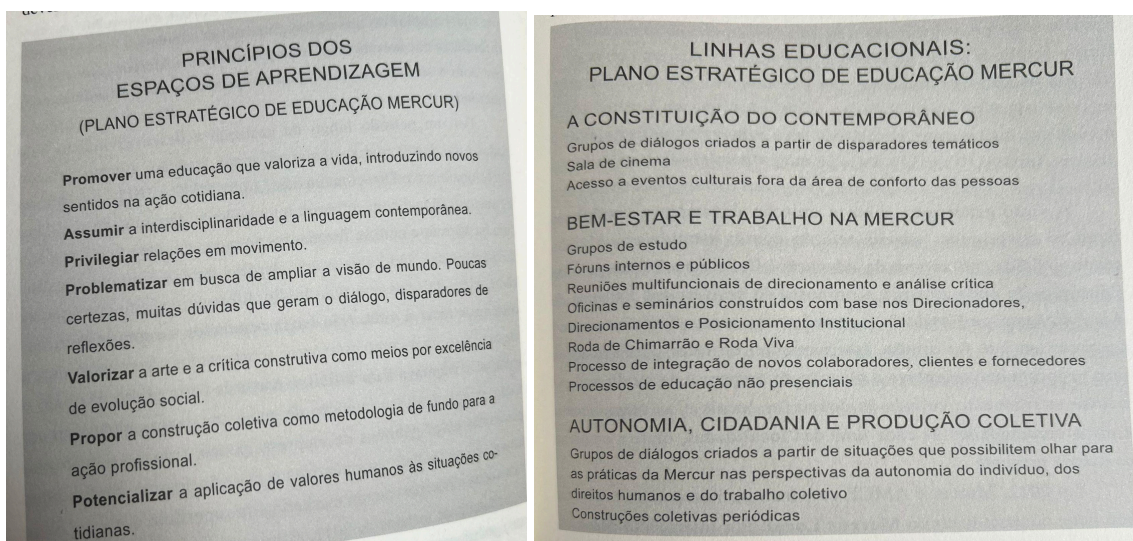


Figura 38 - Imagem dos Princípios e Linhas Educacionais.

Fonte: Strussmann, B. et al. (2017).

Com foco crescente no contexto local, a Mercur intensificou o diálogo com todos os seus públicos para identificar oportunidades de impacto positivo. A acessibilidade tornou-se eixo estratégico: a empresa encurtou a distância até usuários finais, presencialmente e via e-commerce, e redesenhou embalagens e canais de venda para atender pessoas com deficiência, promovendo diversidade, inclusão e bem-estar antes do retorno econômico.

Em 2010, com apoio da AMCE, criou o Painel de Indicadores Mercur. O sistema (monitorado desde 2011) acompanha: uso de recursos naturais, gestão de materiais, emissões e resíduos; condições de trabalho, saúde e segurança; educação, desenvolvimento, remuneração justa e qualidade de vida. As métricas também medem como a empresa gera e distribui valor econômico-social e fortalecem redes de desenvolvimento sustentável no território.

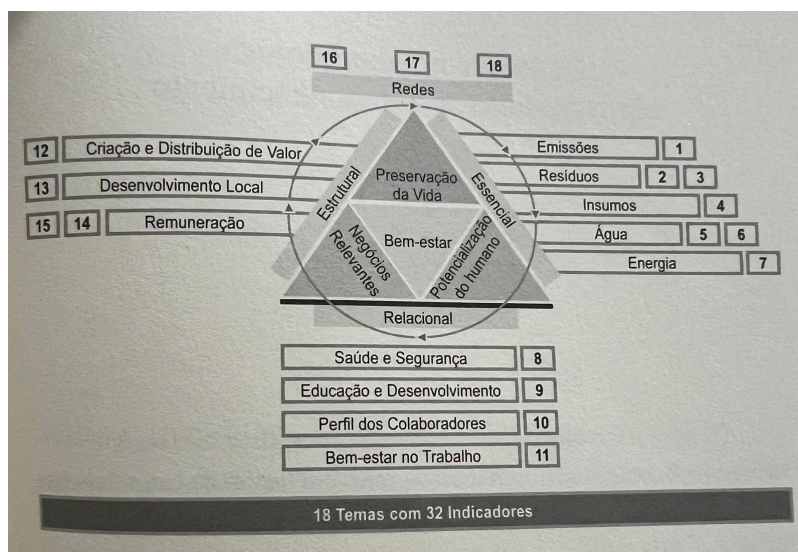


Figura 39 - Imagem dos Princípios e Linhas Educacionais.

Fonte: Strussmann, B. et al. (2017).

5.2.6 - Comunicação viva e “Bem-estar” como causa (2010-2014)

Em abril de 2010, a Mercur reuniu facilitadores internos e consultores da AMCE para repensar, de forma estratégica, toda a sua comunicação. O novo projeto, integrado à estrutura recém-criada da empresa, nasceu com uma missão clara: construir diálogos coerentes com os princípios da sustentabilidade, atender às demandas sociais e oferecer transparência suficiente para que cada pessoa possa tomar decisões conscientes.

Desse trabalho emergiu o Projeto Comunicação, que fixou o Posicionamento Institucional “Bem-estar como prática coletiva”. Em parceria com agências especializadas, o grupo co-criou um Plano de Comunicação cujo primeiro teste foi a borracha preta, produto desenvolvido com matérias-primas renováveis. Usuários participaram ativamente do desenho das mensagens, garantindo relevância e autenticidade.

A partir daí, canais digitais transformaram-se em verdadeiros espaços de escuta. Feedbacks de professores, fisioterapeutas e pessoas com deficiência passaram a alimentar os processos de P&D, enquanto a narrativa institucional trocou o autoelogio por relatos de aprendizagem e co-criação contínua.

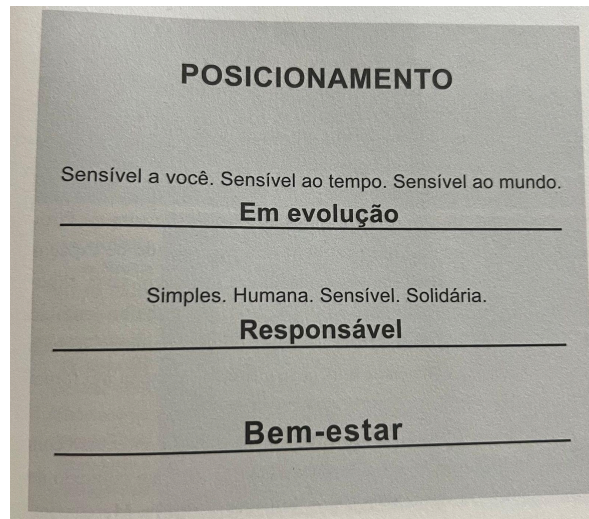


Figura 40 - Imagem do Posicionamento.

Fonte: Strussmann, B. et al. (2017).

Para que a comunicação refletisse o novo posicionamento institucional da Mercur, a empresa formou, em 2012, um núcleo colaborativo com várias agências externas. O grupo buscou conciliar diferentes especialidades e responder questões decisivas: como manter o bem-estar no centro da mensagem, alinhar discurso e conduta dos colaboradores, reforçar a identidade da marca sem autopromoção excessiva, estimular escolhas de consumo mais conscientes e garantir diálogo direto com usuários. Dos debates surgiram linhas de ação que seguem orientando campanhas, materiais e interações digitais.

O principal resultado inicial foi um Plano de Comunicação integrado. Seu caso-piloto, a “borracha preta”, envolveu consumidores desde a criação da narrativa até o teste de um produto feito com insumos renováveis. Todas as iniciativas priorizaram cocriação e transparência, permitindo que clientes, professores, fisioterapeutas e pessoas com deficiência participassem ativamente do desenvolvimento e retroalimentassem a pesquisa e inovação na empresa.

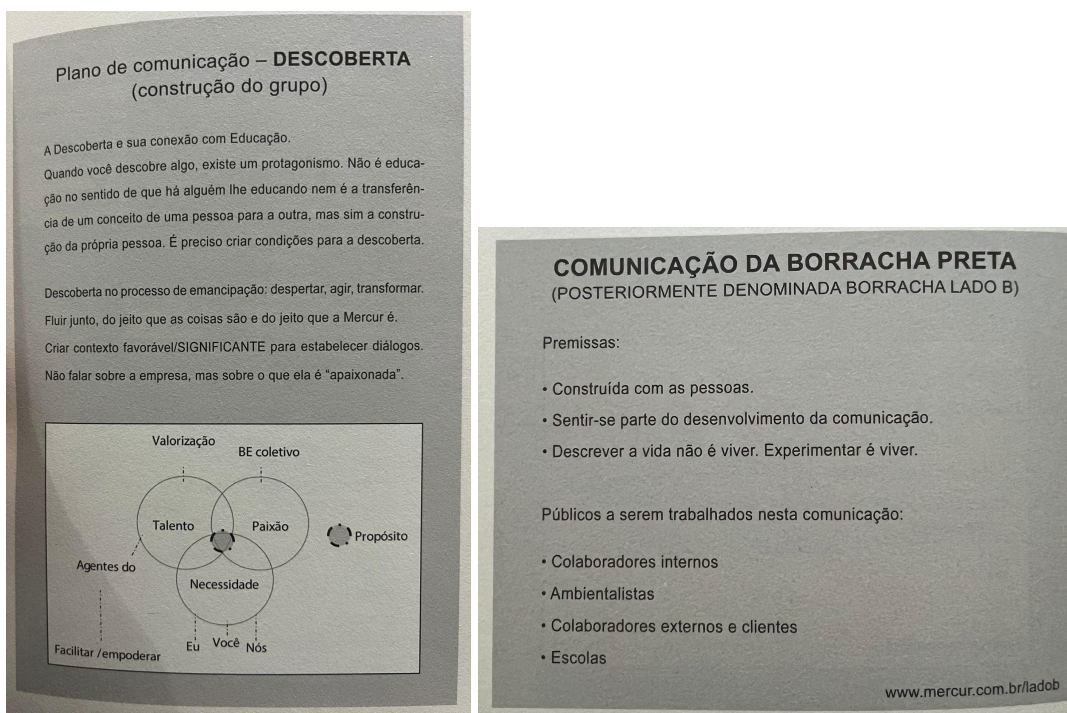


Figura 41 - Imagens do Plano de Comunicação e da Comunicação para a borracha preta.

Fonte: Strussmann, B. et al. (2017).

A Mercur passou a usar seus canais digitais para dialogar de forma mais próxima com o público, ouvindo demandas e aprendendo com cada interação para criar soluções que façam sentido no dia a dia das pessoas. Essa postura reflete uma trajetória de mudanças profundas, nas quais a empresa buscou alinhar desempenho econômico à responsabilidade socioambiental. O caso mostra que, quando há abertura para questionar práticas tradicionais e coragem para testar novos caminhos, é possível conciliar resultados financeiros com cuidado às pessoas e ao planeta - um exemplo inspirador para organizações que desejam atuar de maneira regenerativa.

6. RESULTADOS - O MODELO DAS EMPRESAS VIVAS

“Não estou tentando copiar a Natureza. Estou tentando encontrar os princípios que ela está usando.”
R. Buckminster Fuller

Por muito tempo, acreditamos que a economia e a natureza eram coisas separadas. O crescimento econômico, em sua lógica tradicional, sempre foi pensado como um processo de extração: tirar da terra o máximo possível, transformar em produtos e vender. O problema é

que essa visão esqueceu um detalhe fundamental - não há economia sem natureza. O que chamamos de recursos naturais não são infinitos, e o impacto desse modelo já está escancarado. Ecossistemas degradados, espécies desaparecendo, um clima cada vez mais imprevisível. Ainda assim, insistimos em tratar o meio ambiente como se fosse apenas um cenário de fundo, e não a base de tudo.

O curioso é que a própria natureza já nos dá pistas de como um sistema regenerativo funciona. Nada nela cresce sem limites. Árvores não crescem até o infinito, rios não se expandem indefinidamente. Os ciclos naturais são equilibrados, autossustentáveis, sem desperdício. Mas as empresas e os sistemas econômicos, no modelo atual, parecem ignorar esse princípio. São desenhados para crescer sem parar, sem considerar até que ponto isso é possível. O resultado disso? Não só o planeta sofre, mas também as pessoas. Recursos naturais se esgotam, comunidades são impactadas, e mesmo a economia começa a sentir o peso de sua própria falta de visão.

Se queremos um futuro viável, a mudança precisa começar agora. Não basta apenas reduzir danos, compensar emissões ou fazer ajustes superficiais. Precisamos redesenhar a forma como fazemos negócios, criando modelos completos que funcionem em sintonia com os ciclos naturais. Isso significa ir além da ideia de “sustentabilidade” e pensar em regeneração - não apenas evitar estragos, mas reconstruir, restaurar, fortalecer. Esse caminho não é só uma necessidade ambiental, mas também uma questão de inteligência econômica. Quanto mais cedo compreendermos isso, mais preparados estaremos para enfrentar os desafios que já estão batendo à nossa porta.

Visando esse novo formato de criar e estruturar negócios considerando a natureza como professora, a metodologia das Empresas Vivas foi criada.

A principal relevância da metodologia é unir em um único lugar as principais ferramentas para construção e estruturação de um negócio regenerativo já adaptadas para a realidade latinoamericana e com fácil entendimento para que os empreendedores consigam aplicá-la sem nenhum tipo de ajuda externa, criando assim um modelo de negócio a ser implementado.

Em resumo, a metodologia das Empresas Vivas é usada para auxiliar empreendedores a criar e implementar o Modelo de Negócios Vivos em suas empresas regenerativas.

Modelos de negócios vivos. O Living Business Model Canvas é uma metodologia de design de modelo de negócios criada em colaboração com Mariel Kuri, onde as dimensões da empresa, no estágio inicial de design, são associadas às partes e funções da célula, como uma unidade viva básica. Durante a fase de projeto para consolidação de negócios, as dimensões

da empresa são associadas às partes e funções de uma planta. E a última fase é a expansão interna e externa da empresa regenerativa.

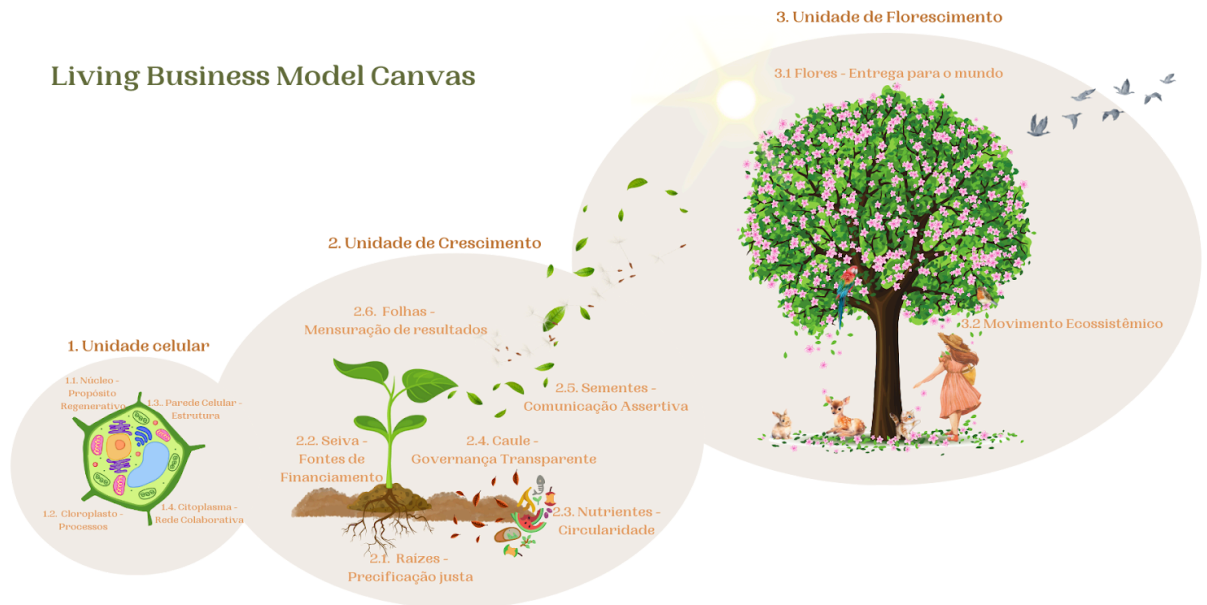


Figura 42 - Canvas Modelo de Negócios Vivos.

Produção própria.

Para que serve?

- Para apoiar a criação e desenvolvimento de negócios que integram princípios regenerativos em seus modelos empresariais, gerando impactos ambientais, sociais e econômicos positivos.
- Para tornar os negócios conscientes mais resilientes, sistêmicos e alinhados aos ciclos naturais.
- Para provocar e sensibilizar empreendedores sobre a necessidade de regenerar, e não apenas reduzir danos ao meio ambiente e às comunidades em que atuam.
- Para alinhar equipes empresariais em torno de um propósito vivo, colaborativo e conectado com a saúde dos ecossistemas e da sociedade.
- Para criar narrativas claras e coerentes sobre a atuação regenerativa do negócio, fortalecendo sua comunicação e reputação.

Para quem é?

- Para quem já empreende ou pretende empreender negócios regenerativos – empreendedores conscientes.

- Para quem busca transformar sua organização em um modelo empresarial regenerativo – empresas em transição.
- Para quem presta assessoria e orientação a negócios regenerativos – consultores, aceleradoras e incubadoras.
- Para quem investe em negócios regenerativos – investidores e fundos alinhados a critérios regenerativos.
- Para quem educa e pesquisa sobre economia regenerativa – professores, acadêmicos e pesquisadores universitários.
- Para quem fomenta e incentiva negócios regenerativos – organizações governamentais e não governamentais de apoio.
- Para quem lidera e promove mudanças sistêmicas rumo a uma sociedade regenerativa – lideranças sociais e comunitárias.

Quando usar?

- Em qualquer momento do ciclo de vida de um negócio regenerativo – desde sua criação, passando por estágios intermediários de consolidação, até o estágio maduro, por ser uma ferramenta dinâmica que permite ajustes contínuos e evolutivos.
- Quando estiver estruturando um novo negócio que busque gerar impacto regenerativo, revisando o modelo atual para aprimorar resultados ecológicos e sociais, iniciando processos de transição organizacional rumo à regeneração, ou quando desejar avaliar criticamente o grau de regeneração alcançado pelo negócio sob uma perspectiva sistêmica e integrada.

Para este trabalho, vamos realizar a aplicação de todas as ferramentas criadas e a análise dos dados coletados para aprimoramento do estudo na XiQ Consciente.

A XiQ Consciente é uma loja criada em 2023 pelas irmãs Amanda e Renata Bimbatti, atuando no segmento de moda sustentável e economia circular. A empresa nasceu com o propósito de incentivar o consumo consciente, oferecendo peças que valorizam a reutilização de recursos e a redução dos impactos ambientais negativos. Desde seu início, a XiQ Consciente busca transformar a maneira como as pessoas enxergam o consumo de roupas e acessórios, defendendo que é possível aliar moda à sustentabilidade genuína.

Para aprofundar e estruturar ainda mais essa visão regenerativa, será aplicada na XiQ Consciente a metodologia das Empresas Vivas, visando a construção do seu Modelo de Negócios Vivos. Essa metodologia ajudará a empresa a se posicionar como referência prática na implementação da teoria regenerativa no Brasil, indo além da sustentabilidade

convencional para gerar impactos efetivamente positivos. Dessa maneira, a XiQ Consciente busca não apenas atuar como uma referência na moda circular, mas também se tornar um exemplo prático e replicável de empresa regenerativa no país.

6.1 - Unidade Celular

As empresas podem ser comparadas a organismos vivos, onde cada parte desempenha um papel vital para garantir o crescimento sustentável e o impacto positivo. A Unidade Celular representa a base da organização, composta por elementos fundamentais que, interconectados, garantem seu funcionamento.

As dimensões do Modelo de Negócio Vivo, associadas às partes da célula, são descritas abaixo.

6.1.1 - Propósito Regenerativo - Núcleo

Assim como o núcleo de uma célula, o núcleo do Modelo de Negócio Vivo contém a informação mais essencial da empresa, ou seja, a partir dos seus sonhos, a definição do seu propósito regenerativo. Essa informação define o tom para todas as outras dimensões da empresa.

O Círculo dos Sonhos foi escolhido como a ferramenta inicial para construir o que chamamos de núcleo celular de uma Empresa Viva, por ser capaz de mobilizar a energia criativa essencial à geração e manutenção da vida organizacional. Ao conduzir esse círculo, inspirado no método Dragon Dreaming, parte-se do pressuposto de que cada iniciativa geralmente nasce a partir do sonho individual de alguém. No entanto, para que esse sonho não permaneça limitado ao olhar pessoal, é essencial compartilhar de maneira aberta e inclusiva. De acordo com John Croft (2010), quando os sonhos não são compartilhados, cerca de 90% dos projetos não passam de suas fases iniciais, já que é mais incentivador um grupo trabalhar em um projeto percebido como “nosso”, em vez de apenas apoiar o sonho de outra pessoa.

Catherine Baldwin, segundo Croft, explica que a maneira de romper com essa limitação é criar o que ela chama de “primeira chamada” ou “lançar o círculo”, um momento no qual o sonho individual se torna uma visão coletiva. A partir desse ponto, o projeto não pertence mais apenas ao sonhador inicial, mas a todos os envolvidos - semelhante ao modo como as comunidades aborígenes se veem guardiãs de determinadas histórias e lugares sagrados (Croft, 2010). Para garantir essa pluralidade, é recomendado que o grupo seja composto por cinco ou

seis pessoas, refletindo a diversidade da organização, incluindo colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores.

Nesse círculo, é comum o uso de um “Bastão da Palavra”, uma técnica tradicional que evita interrupções e garante que todos tenham voz de forma igualitária, impedindo que alguém domine a conversa ou que outras pessoas se sintam pressionadas. Também é introduzido o conceito de “Pinakarri”, uma prática aborígene do povo Mandjilidjara Martu, que implica uma escuta integral e profunda. Em outras palavras, enquanto alguém está falando, o grupo ouve plenamente, sem formular respostas imediatas, deixando um silêncio breve de 20 a 30 segundos após cada fala, para assimilar profundamente o que foi compartilhado. Durante essa etapa inicial, não é permitido discordar ou debater a validade das experiências dos participantes, pois cada pessoa é especialista na sua própria vivência. A única intervenção possível ocorre caso haja necessidade de esclarecer algo que tenha ficado confuso. Um facilitador ou redator faz o registro do que foi dito, anotando o nome da pessoa e os pontos principais da sua contribuição. Em seguida, o participante confere se a anotação traduz corretamente o que ele quis expressar.

Para começar o diálogo, é comum que o círculo realize diversas rodadas, permitindo que todos contribuam quando sentirem necessidade ou simplesmente passem a palavra, se preferirem. Frequentemente, as colocações iniciais estimulam novas ideias e percepções no restante do grupo. Pode-se utilizar uma “questão geradora”, conceito proposto por Paulo Freire, para desencadear o processo. Exemplos dessa questão podem ser: “O que este projeto precisa ter para que eu me comprometa 100% com ele?” ou então, “Quais são meus sonhos pessoais que poderiam se realizar neste projeto, garantindo meu profundo comprometimento?” Outra abordagem possível é: “Considerando o tempo que vamos investir juntos nesta iniciativa, o que precisaríamos criar coletivamente para que eu sinta que este foi o melhor uso possível do meu tempo?”. Para construir a ferramenta que auxilia no Círculo dos Sonhos (ANEXO 2), foi adaptada a questão geradora para:

“Quais são os meus sonhos que irão se realizar neste projeto, de forma que eu fique 100% comprometida com ele e que eu possa dizer com entusiasmo que esta foi a melhor forma que poderia ter gasto meu tempo?”

É importante que o grupo esclareça qual é o propósito específico do círculo: se trata do projeto como um todo, de uma etapa específica ou de um evento pontual. Essa clareza evita estabelecer objetivos inatingíveis para o período proposto.

Finalmente, após o sonho coletivo tomar forma, permanece a pergunta: “Qual será o propósito regenerativo deste projeto?” Em outras palavras, de que maneira ele poderá gerar vida e contribuir positivamente para o ecossistema local em que está inserido? Ao fazer essa reflexão, reforça-se que um projeto verdadeiramente regenerativo não pode ser apenas um conjunto de metas ou objetivos individuais, mas sim uma iniciativa que, ao se concretizar, promova impactos positivos na comunidade e no meio ambiente, ultrapassando o propósito inicial e se tornando algo que beneficie amplamente todos os envolvidos (Croft, 2010).

Esse é o conceito final que chamamos de Núcleo na metodologia das Empresas Vivas.

Iniciamos o processo de construção do Círculo dos Sonhos na XiQ com as duas sócias, com duração de 2 horas para a realização do Círculo até chegarmos no Propósito Regenerativo.

Abaixo temos a ferramenta criada para facilitar esse processo do Círculo preenchida com as informações do negócio.

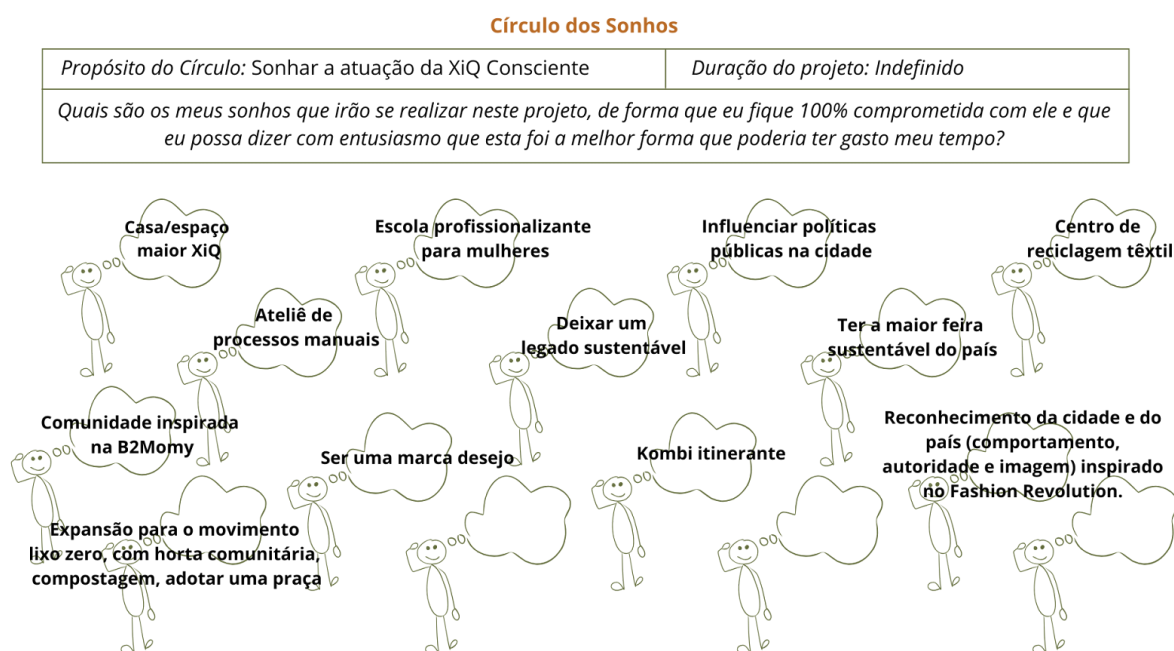


Figura 43 - Círculo dos Sonhos da XiQ Consciente.

Fonte: arquivo pessoal XiQ Consciente.

Depois de fazer o Círculo dos Sonhos com as duas sócias da XiQ, Renata e Amanda, a resposta para as questões de Propósito Regenerativo da empresa se fez da seguinte forma:

“O propósito regenerativo da XiQ Consciente é devolver à moda o que dela foi tirado: significado, vínculo e responsabilidade com a vida. Através do reuso criativo, da valorização de técnicas artesanais e da conexão com produtores e saberes locais, buscamos não apenas

reduzir impactos, mas nutrir o ecossistema ao nosso redor. Fazemos isso ao gerar trabalho digno, fortalecer redes colaborativas e transformar o descarte em potência. Nosso projeto quer ser um organismo vivo dentro da cidade - uma loja que pulsa cultura, preserva memórias e inspira novos hábitos de consumo, cuidando do território como parte dele, e não como algo separado. É assim que acreditamos que a XiQ pode gerar vida por onde passa.”

6.1.2 - Processos - Cloroplasto

Nesta etapa são mapeados todos os processos necessários para entender e entregar a proposta de valor operacionais, administrativos e comerciais. Essa dimensão se assemelha ao cloroplasto das células, onde ocorre a produção da fotossíntese (energia). Aqui, também são mapeados os fluxos de entrada, que constituem os recursos necessários para desenvolver cada processo, e os fluxos de saída, ou seja, os produtos acabados ou resultados de cada processo, bem como as externalidades ou desperdícios, dos quais a empresa deve se responsabilizar.

Para que essa etapa se torne ainda mais eficaz e integrada ao propósito regenerativo do negócio, é essencial compreender claramente como os processos mapeados impactam diretamente nas transformações pretendidas. Por isso, o Canvas da Teoria de Mudança surge como uma das ferramentas fundamentais desenvolvidas dentro da metodologia das Empresas Vivas para apoiar a criação de um Modelo de Negócios Vivo. Essa ferramenta auxilia empreendedores e organizações a visualizarem de maneira ampla e clara o caminho entre suas atividades e o impacto desejado, permitindo perceber com mais profundidade como suas ações diárias contribuem efetivamente para a transformação social e ambiental desejada.

O Canvas da Teoria de Mudança visa estabelecer uma conexão entre os problemas identificados, as causas e as consequências, com as propostas e os recursos disponíveis. Ele ajuda a desenhar uma narrativa de mudança, partindo do presente, onde a problemática se encontra, e traçando um caminho que leva ao futuro desejado, onde o impacto positivo é alcançado. Dentro do contexto das Empresas Vivas, esse Canvas se torna uma ferramenta prática para alinhar as atividades da empresa com um propósito regenerativo, especialmente em territórios de alta vulnerabilidade, onde é essencial criar estratégias que respondam a desafios complexos e dinâmicos.

Como Preencher o Canvas da Teoria de Mudança:

O preenchimento do Canvas é um processo dinâmico e adaptável, que deve ser realizado mesmo que todas as informações não estejam disponíveis no início. O exemplo da XiQ pode ilustrar como cada etapa pode ser completada, e o processo deve ser revisitado periodicamente à medida que a empresa evolui.

Para a construção completa da Teoria de Mudança com a XiQ, foram precisos 3 dias de dedicação das duas sócias, em uma construção conjunta de todas as etapas.

A seguir, há o detalhamento da ordem de preenchimento e a importância de cada etapa:

Problema - Causa - Consequência: Identifique o problema central que a empresa deseja enfrentar. No caso da XiQ, o problema é o descarte incorreto de roupas, que gera poluição ambiental e a desvalorização do trabalho feminino na área têxtil. Identificar as causas (como o fast fashion e o consumismo) e as consequências (como os resíduos têxteis que poluem o solo, a água e o ar) é essencial para compreender o impacto real da questão a ser abordada.

Impacto: Defina o impacto desejado em termos ambientais, sociais e culturais. A XiQ, por exemplo, busca aumentar a vida útil de peças de vestuário, promover o uso de materiais naturais renováveis e valorizar o trabalho feminino ancestral. O impacto é o norte que guiará todas as ações da empresa.

Proposta: A proposta deve sintetizar as ações que a empresa realizará para alcançar o impacto desejado. A XiQ se propõe a promover a economia circular de maneira prática, incentivando o reaproveitamento de materiais e a valorização do trabalho artesanal. Essa etapa serve como um manifesto do propósito da empresa.

Recursos: Liste os recursos utilizados para que a operação da empresa aconteça. No caso da XiQ, isso inclui lojas físicas, parcerias com artesãs e comunidades locais, e plataformas de venda online. Esses recursos são os meios pelos quais a proposta se materializa.

Atividades: Defina as atividades que serão realizadas para implementar a proposta e utilizar os recursos de forma eficaz. As atividades da XiQ, como oficinas profissionalizantes e educação ambiental, são fundamentais para transformar sua visão em realidade e alcançar os objetivos estabelecidos. Além disso, foram definidas 3 frentes de atividades principais: venda de produtos, doações e reciclagem de peças.

Resultados Diretos: Identifique os resultados imediatos que a empresa espera alcançar. Exemplos da XiQ incluem a recuperação de milhares de peças de roupas e a geração de renda para artesãs locais. Esses resultados são mensuráveis e ajudam a validar o impacto da empresa.

Resultados Indiretos: Considere os efeitos de longo prazo e indiretos que as atividades podem gerar, como o aumento da conscientização sobre economia circular e a transformação do comportamento dos consumidores. Esses resultados são fundamentais para entender o alcance da transformação promovida pelo negócio.

A Tese de Impacto

Ao final do preenchimento do Canvas, é crucial chegar a uma tese de impacto, que resume o propósito e os objetivos da empresa de maneira clara e inspiradora. A tese de impacto da XiQ, por exemplo, é:

“Trazemos soluções alternativas à disposição final dos resíduos têxteis sobre o solo ou incineração a partir dos 10 R’s da economia circular, trazendo benefícios econômicos e sociais para mulheres a partir do entendimento de que o resíduo têxtil deve ser tratado como um recurso capaz de gerar emprego, renda, valorização cultural e oportunidade de negócio.”

Essa tese norteia todas as ações da empresa e serve como uma bússola para guiar as tomadas de decisão e a evolução do negócio.

Revisão e Adaptação Contínua

Conforme a empresa avança, é essencial revisitar o Canvas e ajustá-lo de acordo com o momento atual da organização. Novos desafios, oportunidades e aprendizados podem surgir, e a flexibilidade do Canvas permite que a estratégia seja constantemente atualizada para permanecer alinhada com o propósito evolutivo do negócio. Essa prática de revisão garante que a empresa continue a responder de forma eficaz às necessidades do contexto em que opera, mantendo-se regenerativa e resiliente ao longo do tempo.



Teoria da Mudança XiQ Consciente Criado por Amanda Bimbatti

Figura 44 - Canva Teoria da Mudança da XiQ Consciente.

Fonte: arquivo pessoal XiQ Consciente.

Após o processo da Teoria de Mudança, uma ferramenta complementar utilizada é a Fluxonomia 4D, uma abordagem sistêmica criada por Lala Deheinzelin, que se baseia na identificação de padrões naturais para promover o desenvolvimento sustentável. A Fluxonomia propõe quatro dimensões interligadas Cultural, Ambiental, Social e Financeira, já que os sistemas da natureza se organizam frequentemente em ciclos de quatro etapas, oferecendo assim uma visão integrada para iniciativas regenerativas (DEHEINZELIN, 2019). Para incluí-la na construção de modelos de negócios vivos, foram feitas algumas adaptações na ferramenta original.



Figura 45 - Fluxonomia 4D.

Fonte: Instituto de Estudos Avançados - USP.

DIMENSÃO	METÁFORA	COMPONENTE	RELATIVO A	NATUREZA	ELEMENTO
CULTURAL	Semente	Criação	In-forma-Ação	Mental	Ar
AMBIENTAL	Terreno	Infraestrutura	Espaço	Física	Terra
SOCIAL	Cultivo	Organização	Trans-forma-Ação	Emocional	Água
FINANCEIRA	Colheita	Resultado	Tempo	Espiritual	Fogo

Figura 46 - Grupos de conceitos divididos nas dimensões 4D.

Fonte: Deheinzelin, L.; Cardoso, D.; Bittencourt, P. (2019).

A primeira dessas dimensões é a Cultural, ponto inicial de qualquer processo e comparada por Deheinzelin (2019) a uma "semente", pois tudo começa por uma ideia ou inspiração inicial. Essa dimensão engloba aspectos simbólicos, como valores, crenças e desejos, além de elementos culturais como experiências prévias, conhecimentos adquiridos e criatividade envolvida. A partir dessa inspiração, o conceito necessita de condições apropriadas, algo como um suporte técnico ou estrutural, para sua execução prática.

Para explorar a dimensão cultural, são levantadas as seguintes questões essenciais:

Quais RECURSOS geram VALOR como PROFISSIONAL ou INICIATIVA?

Pense em recursos que poderiam ser compartilhados, reduzindo os custos produtivos.

Quais conhecimentos, habilidades ou competências você ou sua iniciativa possuem ou têm acesso?

Quais habilidades técnico-artísticas estão disponíveis para você ou sua iniciativa?

Quais atributos, valores ou diferenciais caracterizam você ou sua iniciativa?

Quais causas ou propósitos mobilizadores representam você ou sua iniciativa?

Considerando que o valor reside na experiência, quais são as experiências oferecidas por você ou sua iniciativa?

Qual é o principal lastro, em termos de reputação, histórico ou realizações, da sua iniciativa?

A segunda dimensão abordada é a Ambiental, que pode ser vista como o solo fértil que sustenta o crescimento dessa semente inicial. Essa dimensão considera toda infraestrutura necessária para sustentar a iniciativa, incluindo recursos naturais e tecnológicos disponíveis. Segundo Deheinzelin (2019), para avaliar se um projeto é realmente sustentável é preciso verificar se ele gera benefícios culturais, como conhecimento e experiências, se utiliza de

maneira eficiente os recursos e infraestrutura já existentes, e se envolve adequadamente a comunidade e os recursos financeiros disponíveis.

Nesse sentido, surgem questões importantes na dimensão ambiental:

Quais RECURSOS geram VALOR como PROFISSIONAL ou INICIATIVA?

Pense em recursos que poderiam ser compartilhados, reduzindo os custos produtivos.

Quais espaços ociosos ou subutilizados você ou sua iniciativa podem acessar ou compartilhar?

Quais equipamentos ou ferramentas você ou sua iniciativa poderiam utilizar coletivamente?

Quais materiais estão disponíveis para você ou sua iniciativa, podendo ser compartilhados?

Quais plataformas digitais ou de comunicação você ou sua iniciativa têm acesso?

Quais espaços culturais você ou sua iniciativa conseguem integrar a uma rede colaborativa?

Quais meios de transporte poderiam ser compartilhados por você ou sua iniciativa?

A terceira dimensão, a Social, refere-se ao cultivo dessas ideias em conjunto com a comunidade. Envolve a organização social e a estrutura política, que inclui as normas, leis e regulamentações que orientam e coordenam esses grupos. Nesta dimensão, o papel da comunicação e das narrativas é decisivo, já que são elas que constroem os padrões comportamentais e influenciam decisões coletivas e individuais (Deheinzeln, 2019).

Assim, para a dimensão social, temos as perguntas:

Quais RECURSOS geram VALOR como PROFISSIONAL ou INICIATIVA?

Pense em recursos que poderiam ser compartilhados, reduzindo os custos produtivos.

A quais grupos de participação comunitária, reunidos por interesses comuns, você ou sua iniciativa têm acesso?

Quais redes você ou sua iniciativa já integram atualmente?

Quais políticas públicas ou programas sociais podem beneficiar seu trabalho?

A quais influenciadores ou meios de comunicação você ou sua iniciativa têm acesso (veículos de mídia, redes sociais)?

Quais líderes ou hubs você ou sua iniciativa têm acesso e que poderiam facilitar conexões estratégicas (governo, universidades, figuras públicas)?

Por fim, a dimensão Transacional (chamada inicialmente pela autora de Financeira) simboliza a colheita dos resultados obtidos após o fluxo integrado das etapas anteriores. Nela, inclui-se não apenas dinheiro, mas também o tempo, considerado um recurso especialmente precioso,

por ser não-renovável, bem como outras formas de valor, como moedas sociais e solidárias (Deheinzelin, 2019).

As perguntas essenciais para a dimensão transacional são:

Quais RECURSOS geram VALOR como PROFISSIONAL ou INICIATIVA?

Pense em recursos que poderiam ser compartilhados, reduzindo os custos produtivos.

Quais tipos de crédito ou investimento você ou sua iniciativa têm acesso atualmente?

Quais apoios, patrocínios ou financiamentos podem beneficiar você ou sua iniciativa?

A quais mercados externos (outros estados ou países) você ou sua iniciativa têm acesso?

Quais outras formas monetárias você ou sua iniciativa acessam atualmente (moedas sociais, criptomoedas, programas de milhagem)?

Você ou sua iniciativa têm experiência ou acesso a mecanismos como financiamento coletivo ou mutualização?

Quanto tempo disponível para dedicação ou voluntariado existe em sua iniciativa?

Quais outros produtos ou serviços comercializáveis você ou sua iniciativa já possuem?

Após fazer a Teoria de Mudança, iniciamos o processo de construção da Fluxonomia 4D na XiQ. Este foi um processo que durou 4 horas, entre a primeira escrita pelas sócias e a revisão de todos os pontos citados.

Segue abaixo as tabelas de respostas do negócio:

Tabela 2 - Dimensão Cultural da XiQ Consciente.

	Dimensão Cultural - XiQ Consciente
<i>Quais conhecimentos, habilidades ou competências você ou sua iniciativa possuem ou têm acesso?</i>	Manualidades como crochê e bordado (fazer) e outros como macramê, pintura, costura (teórico) Estilo e combinação de roupas Tipos de tecido História da moda Impacto da moda no planeta Brechós da região e lojas sustentáveis
<i>Quais habilidades técnico-artísticas estão disponíveis para você ou sua iniciativa?</i>	Teatro e música (conservatório de Tatuí) Movimento Fashion Revolution Itapetininga
<i>Quais atributos, valores ou diferenciais caracterizam você ou sua iniciativa?</i>	Os 10 R's da Economia Circular está no centro do nosso negócio. Não somos um brechó comum, somos uma loja de moda circular. Dentro da dinâmica da loja, fazemos a triagem de peças que são resíduos (reciclagem), doação para pessoas que estão em situação de vulnerabilidade e compra/venda de peças.
<i>Quais causas ou propósitos mobilizadores representam você ou sua iniciativa?</i>	Diminuir a poluição causada pela indústria da moda

	Gerar renda para mulheres em situação de vulnerabilidade que desejam trabalhar com manualidades e manter a história desse tipo de trabalho viva. Conscientizar as pessoas que precisamos mudar os hábitos.
<i>Considerando que o valor reside na experiência, quais são as experiências oferecidas por você ou sua iniciativa?</i>	Roupas revitalizadas em estado de nova, organizadas, como em uma loja com curadoria exigente. Zero plástico nas embalagens das peças, mantendo um design atraente e bonito das embalagens. Informação e conscientização sobre o impacto da ação de compra que o cliente escolheu.
<i>Qual é o principal lastro, em termos de reputação, histórico ou realizações, da sua iniciativa?</i>	Uma das sócias é empreendedora há 21 anos e trabalha diretamente com vendas. A outra sócia estuda sustentabilidade e está dentro da academia fazendo pesquisas na área. Fazemos parte do grupo de Docentes Embaixadores do movimento Fashion Revolution e todo ano fazemos uma arara de trocas na cidade de Tatuí dentro de uma escola. Já foram vendidas mais de 7000 peças revitalizadas em menos de 2 anos de operação da loja. Já foram destinados mais de 10 mil reais para pagamento justo a artesãs locais pelos trabalhos manuais realizados.

Tabela 3 - Dimensão Ambiental da XiQ Consciente.

	Dimensão Ambiental - XiQ Consciente
<i>Quais espaços ociosos ou subutilizados você ou sua iniciativa podem acessar ou compartilhar?</i>	Salões para eventos (Feira Jardim das Relíquias que promovemos) CEU Tatuí
<i>Quais equipamentos ou ferramentas você ou sua iniciativa poderiam utilizar coletivamente?</i>	
<i>Quais materiais estão disponíveis para você ou sua iniciativa, podendo ser compartilhados?</i>	
<i>Quais plataformas digitais ou de comunicação você ou sua iniciativa têm acesso?</i>	Instagram, TikTok, site (Tray), Mercado Livre, Shopee, Shein
<i>Quais meios de transporte poderiam ser compartilhados por você ou sua iniciativa?</i>	Um carro.

Tabela 4 - Dimensão Social da XiQ Consciente.

	Dimensão Social - XiQ Consciente
<i>A quais grupos de participação comunitária, reunidos por interesses</i>	Pastoral da Ecologia - Igreja católica

<i>comuns, você ou sua iniciativa têm acesso?</i>	movimento Fashion Revolution Secretaria da Cultura, Turismo, Esporte e Lazer de Tatuí Secretaria do Meio Ambiente Secretaria da Educação Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Inovação
<i>Quais redes você ou sua iniciativa já integram atualmente?</i>	Donas de brechós da região
<i>Quais políticas públicas ou programas sociais podem beneficiar seu trabalho?</i>	Lei municipal para criação de Feiras Editais de Lei de Incentivo Cultural da Cidade
<i>A quais influenciadores ou meios de comunicação você ou sua iniciativa têm acesso (veículos de mídia, redes sociais)?</i>	Rádio da cidade Jornal da cidade
<i>Quais líderes ou hubs você ou sua iniciativa têm acesso e que poderiam facilitar conexões estratégicas (governo, universidades, figuras públicas)?</i>	Universidades (UFV, IPÊ e USP) 2 Vereadoras da cidade

Tabela 5 - Dimensão Transacional da XiQ Consciente.

	Dimensão Transacional - XiQ Consciente
<i>Quais tipos de crédito ou investimento você ou sua iniciativa têm acesso atualmente?</i>	Cartão de crédito
<i>Quais apoios, patrocínios ou financiamentos podem beneficiar você ou sua iniciativa?</i>	Patrocínio para as Feiras Financiamento social para abrir a unidade circular de resíduos Apoio com divulgação na cidade Apoio da prefeitura com espaço público, divulgação em áreas públicas, móveis e equipamentos para as feiras
<i>A quais mercados externos (outros estados ou países) você ou sua iniciativa têm acesso?</i>	Por enquanto nenhum
<i>Quais outras formas monetárias você ou sua iniciativa acessam atualmente (moedas sociais, criptomoedas, programas de milhagem)?</i>	Nenhuma

<i>Você ou sua iniciativa têm experiência ou acesso a mecanismos como financiamento coletivo ou mutualização?</i>	Sim, temos acesso mas nunca fizemos. Já fizemos rifa solidária.
<i>Quanto tempo disponível para dedicação ou voluntariado existe em sua iniciativa?</i>	Dedicação estamos com 24 horas semanais por sócia.
<i>Quais outros produtos ou serviços comercializáveis você ou sua iniciativa já possuem?</i>	Workshops de empreendedorismo sustentável Nova linha de produtos como masculino e infantil Cosméticos

6.1.3 - Estrutura - Parede celular

Se imaginarmos a empresa como um organismo vivo, a parede celular representa a estrutura que dá forma, proteção e sustentação para tudo o que acontece internamente. É essa camada que garante que os processos mantenham sua coerência e permaneçam alinhados com o propósito.

Dentro da metodologia das Empresas Vivas, essa função estrutural é exercida por uma ferramenta estratégica chamada Karabirrdt, também conhecida como diagrama “Teia de Aranha”. Essa ferramenta foi escolhida por permitir uma visualização ampla e, ao mesmo tempo, detalhada do planejamento participativo da empresa. Ao conectar as ações planejadas com a visão regenerativa do negócio, o Karabirrdt nos ajuda a manter o todo em perspectiva, sem perder de vista os caminhos específicos que precisamos seguir para chegar até lá.

Como método de planejamento estratégico, o diagrama Teia de Aranha auxilia na definição dos limites e das responsabilidades envolvidas em cada etapa do projeto, determinando claramente quem fará cada tarefa, quanto tempo levará, quais recursos serão necessários e como essas ações se articulam. Ao utilizar essa ferramenta, a equipe consegue ter clareza sobre o projeto inteiro, entendendo como cada atividade individualmente contribui para o objetivo geral, reduzindo a chance de perder o foco ou dispersar esforços.

Para construir um diagrama Teia de Aranha, a equipe responsável se reúne presencialmente em um ambiente facilitador do diálogo, posicionando-se em semicírculo ao redor de um quadro ou painel grande, preferencialmente com folhas como papel kraft ou flip chart, de modo que todos tenham uma visão clara do processo. O facilitador inicia com uma sessão de chuva de ideias baseada nas atividades centrais identificadas anteriormente na Teoria de Mudança, buscando o máximo de ideias rapidamente, sem julgamentos prévios. As atividades propostas são registradas de maneira visível e clara.

Essas tarefas ou atividades são definidas como ações específicas que, quando organizadas logicamente e realizadas com recursos adequados (humanos, financeiros e materiais), permitirão alcançar os objetivos desejados. Durante essa etapa inicial, críticas ou avaliações detalhadas das ideias devem ser evitadas, para garantir a fluidez e criatividade do grupo.

Com base nas experiências acumuladas em inúmeros projetos, John Croft, idealizador do método Dragon Dreaming, constatou que todo projeto bem-sucedido percorre quatro estágios fundamentais: Sonhar, Planejar, Realizar e Celebrar. Cada tarefa proposta pelo grupo precisa ser classificada em uma dessas quatro etapas. O Sonhar está associado à criação inicial da intenção, percebendo possibilidades futuras; o Planejar corresponde ao desenho estratégico das ações necessárias; o Realizar é o momento da execução das ações concretas planejadas; e, por fim, Celebrar envolve refletir e avaliar os aprendizados e resultados alcançados.

Após classificar cada atividade em uma dessas quatro fases, o grupo cria visualmente o diagrama Teia de Aranha, desenhando uma estrutura com quatro linhas horizontais em um papel grande, representando os diferentes estágios. Em seguida, as tarefas são organizadas, formando uma espécie de fluxo horizontal (da esquerda para a direita), com o início claramente definido no topo e a conclusão na parte inferior. Cada etapa fica representada visualmente por uma sequência de círculos interligados por linhas.

É fundamental que exista um equilíbrio aproximado entre o número de tarefas distribuídas nas quatro fases, garantindo que o projeto não se torne desproporcional em qualquer aspecto. Caso seja percebido algum desequilíbrio, é possível acrescentar tarefas adicionais, garantindo maior consistência ao planejamento global.

Esses quatro níveis de tarefas têm, segundo Croft (2012), paralelos com antigas tradições espirituais. Por exemplo, o estágio do Sonhar está associado à percepção e à consciência (como os chakras superiores na tradição hindu), enquanto o Planejar está vinculado à comunicação e à compaixão, fundamentais para transformar ideias em estratégias viáveis. O Realizar conecta-se à força criativa e à energia prática para concretizar ações, e Celebrar remete à reflexão, aprendizado e integração pessoal e coletiva dos resultados.

Ao organizar as atividades, o facilitador guia o grupo na identificação das relações lógicas entre as tarefas, criando linhas visuais que explicitam claramente o fluxo de ação necessário para o avanço do projeto. Tarefas sem conexão aparente precisam ser revistas, excluídas ou complementadas com ações adicionais, evitando que fiquem desconectadas do propósito central do projeto.

A etapa seguinte é numerar e distribuir as tarefas entre os participantes. Recomenda-se formar pequenos grupos responsáveis por cada atividade, garantindo tanto a participação de pessoas experientes naquela função quanto a inclusão de pessoas interessadas em desenvolver novas habilidades. Essa combinação fortalece a equipe e promove aprendizado coletivo contínuo, uma característica essencial das Empresas Vivas.

Durante o andamento do projeto, as tarefas concluídas são marcadas visualmente no diagrama Teia de Aranha, proporcionando uma visão clara sobre o progresso geral. Dessa forma, todos conseguem compreender como suas contribuições individuais se conectam ao objetivo coletivo, garantindo motivação constante e alinhamento com a proposta regenerativa inicial do projeto. Ao final, o diagrama Teia de Aranha torna-se não apenas uma ferramenta prática de gestão, mas um registro vivo da realização coletiva, refletindo claramente o comprometimento e aprendizado alcançados ao longo da jornada.

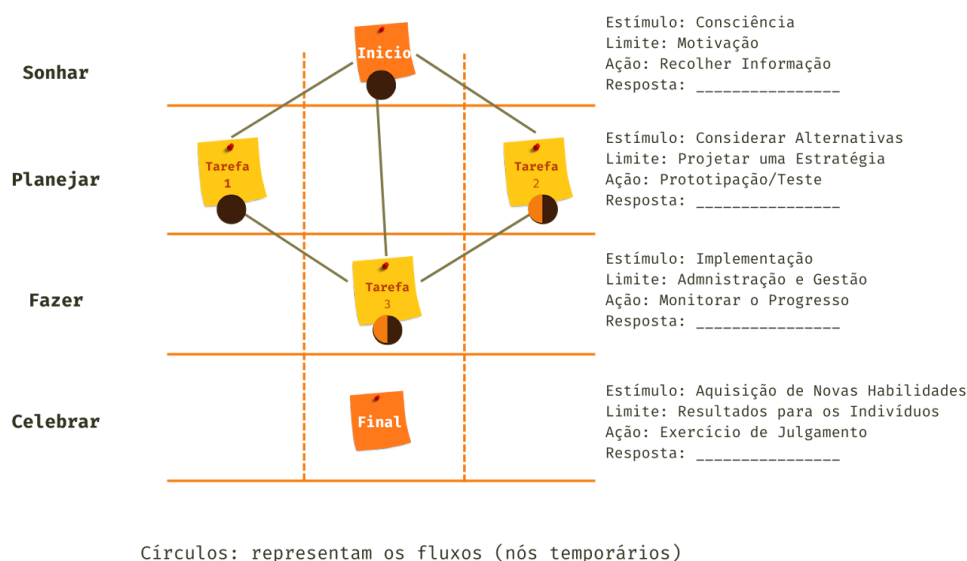


Figura 47 - Como fazer um diagrama Teia de Aranha.

Fonte: elaboração própria.

Para a construção do Diagrama de Teia de Aranha da XiQ, foram precisas 5 horas dedicadas das sócias ao estruturar a construção da ferramenta visual.

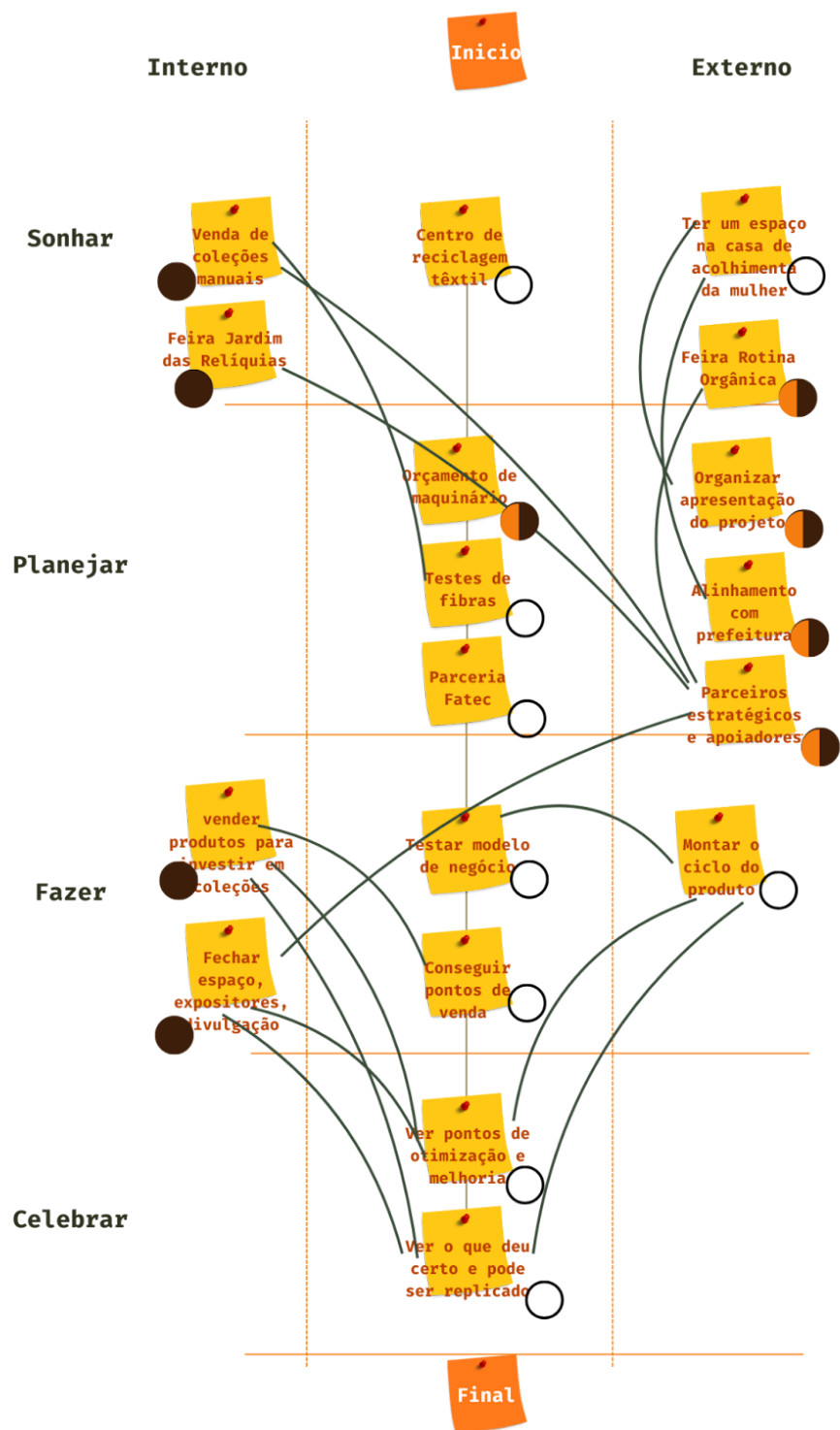


Figura 48 - Diagrama Teia de Aranha XiQ Consciente.

Fonte: arquivo pessoal XiQ Consciente.

6.1.4 - Rede Colaborativa – Citoplasma

Assim como as células precisam do citoplasma para que seus componentes consigam interagir de forma harmônica, as empresas dependem de uma rede colaborativa eficiente para manter seus processos em movimento. Essa rede é formada por uma variedade de atores, como fornecedores, financiadores, colaboradores internos, clientes, comunidades, ecossistemas e o poder público, todos interligados numa teia complexa que sustenta o fluxo de informações e recursos essenciais ao negócio.

Mas não basta apenas que essa rede exista: é preciso ter clareza sobre o valor único que circula dentro dela. É nesse ponto que entra o conceito de Proposta de Valor, que é justamente aquilo que faz alguém escolher o seu produto ou serviço em vez de qualquer outra alternativa no mercado. Muitos empreendedores regenerativos costumam destacar desde o início aspectos ligados à sustentabilidade ou impacto positivo na sociedade como proposta central. No entanto, embora esses aspectos sejam legítimos e essenciais para as Empresas Vivas, é preciso reconhecer que, do ponto de vista do consumidor, a primeira motivação costuma ser mais simples: como aquilo que ele está comprando atende às suas necessidades e desejos pessoais.

Na dinâmica viva dessas redes, a comunicação precisa ser estratégica e direta, sempre alinhando o propósito regenerativo da empresa com benefícios reais e tangíveis para os clientes.

Isso acontece porque o comportamento humano é naturalmente direcionado ao interesse próprio, refletindo nossa tendência egoísta de priorizar o que gera vantagem imediata e individual antes de considerar benefícios mais amplos. Essa ideia é defendida pelo economista Adam Smith, que afirma que a busca do interesse pessoal é a principal força motriz das ações humanas, sendo um elemento central no processo de tomada de decisões econômicas (Smith, 1995).

Portanto, para uma proposta de valor realmente eficaz, o empreendedor regenerativo deve conseguir comunicar de maneira clara e atrativa como o produto ou serviço beneficia diretamente o cliente, destacando suas necessidades ou desejos imediatos, e somente em seguida, demonstrar como essa escolha impacta positivamente o meio ambiente e a sociedade. Abaixo temos algumas perguntas norteadoras para chegarmos a uma boa Proposta de Valor.

Quais são os atributos do meu produto/serviço que fazem ele ser diferente?

Por que meu produto/serviço é importante para o meu cliente?

Como meu produto/serviço contribui para o meu território?

Para a XiQ, a resposta para estas perguntas foi:

Quais são os atributos do meu produto/serviço que fazem ele ser diferente?

Na XiQ, cada peça carrega uma história única, unindo alta curadoria, design autoral e upcycling com técnicas artesanais que valorizam o reuso criativo. Nosso diferencial está em transformar roupas e acessórios em símbolos de expressão consciente, promovendo um consumo que é regenerativo desde a escolha das matérias-primas até a relação afetiva criada com quem veste nossas peças.

Por que meu produto/serviço é importante para o meu cliente?

Nosso produto é importante porque atende às necessidades pessoais de expressão, estilo e qualidade, sempre com preços justos e atrativos que valorizam tanto o cliente quanto os produtores. Aqui, cada peça é cuidadosamente selecionada ou produzida para ter valor acessível, a partir da lógica do consumo consciente e sem excessos. Assim, nosso cliente sente que não está apenas adquirindo uma roupa bonita e bem feita, mas participando de um movimento positivo que transforma a moda e a sociedade.

Como meu produto/serviço contribui para o meu território?

A XiQ contribui diretamente para o desenvolvimento regenerativo do território em que está inserida, valorizando saberes locais, promovendo a economia circular e fortalecendo redes colaborativas com artesãos, artistas e pequenos negócios da região. Ao impulsionar práticas sustentáveis, reduzimos resíduos e incentivamos um ambiente economicamente vibrante, socialmente justo e ambientalmente equilibrado em nossa comunidade.

E sua Proposta de Valor, considerando as respostas acima, é:

“A XiQ oferece moda com significado, unindo peças únicas e cuidadosamente selecionadas a preços justos, que vão além do estilo pessoal. Cada roupa ou acessório é uma oportunidade de expressão consciente, permitindo ao cliente vestir sua identidade enquanto participa ativamente da transformação positiva da sociedade. Ao valorizar técnicas artesanais, sustentabilidade genuína e economia circular, a XiQ conecta pessoas a um movimento regenerativo que fortalece comunidades, respeita o planeta e cria novas formas de consumir com propósito.”

Após esta etapa, chega-se o momento de olhar para a rede, pois é com os atores da rede que vamos nos comunicar e precisamos passar a mensagem da Proposta de Valor criada. Uma rede forte não é apenas aquela que conecta diferentes atores, mas aquela que entende profundamente o que cada integrante valoriza e precisa.

E para que isso aconteça, o mapeamento dessas necessidades se torna essencial. Para ajudar nesse ponto, foi desenvolvida uma tabela a ser completada para dar visibilidade às relações com cada tipo de ator (ANEXO X).

Vejamos o exemplo da XiQ. Para a construção desta etapa, as sócias dedicaram 1 hora.

Tabela 6 - Relações com cada tipo de ator do ecossistema da XiQ Consciente.

	Nome	Tipo de Relação	Recurso que recebemos	Recurso que entregamos	Responsável
Fornecedores	Bazares e clientes	compra	peças de roupas sem curadoria	dinheiro	Renata/ Amanda
Colaboradores	Carol, Satie e Valéria	Prestador de serviço	atendimento ao cliente	dinheiro e desenvolvimento pessoal	Renata
Clientes	Pessoas físicas, brechós	venda de peças	dinheiro	itens de moda e pertencimento a uma comunidade	Renata
Ecossistema	escolas e universidades, brechonistas, empreendedores sustentáveis	parceria	apoio	apoio	Amanda
Governo	Secretarias	parceria	apoio	impacto	Amanda
Financiadores	Empresas locais, editais	estrutural	apoio e dinheiro	impacto	Amanda
Outros atores					

A finalização da etapa da Unidade Celular marca um ponto importante na construção de uma Empresa Viva. É aqui que se estruturam as bases essenciais para o funcionamento do negócio: o propósito que guia, os processos que movimentam e a rede de pessoas que sustenta. Essa fase não trata apenas da organização interna, mas da criação de um modelo alinhado com os valores regenerativos desde o início. Ao entender o núcleo da empresa, a forma como ela gera valor, se conecta com os outros e transforma recursos em resultados, é possível seguir com mais clareza para as próximas etapas. Com essa fundação bem construída, a empresa começa a ganhar corpo, pronta para crescer de forma integrada, consciente e alinhada ao impacto positivo que deseja gerar.

6.2 - Unidade de Crescimento

6.2.1 - Raízes - Precificação Justa

Em uma planta, são as raízes bem desenvolvidas que garantem sua sustentação, nutrição e capacidade de crescimento. Da mesma forma, na estruturação de um negócio, a correta definição do preço representa essas raízes essenciais. Um preço bem pensado e estrategicamente elaborado é o que garante que a empresa tenha recursos suficientes para crescer, manter-se saudável e cumprir com seu propósito ao longo do tempo.

Por isso, neste capítulo vamos tratar de um tema fundamental para os negócios vivos: a gestão financeira. Mais especificamente, abordaremos três aspectos essenciais: custos, precificação e ponto de equilíbrio. Esses conceitos são ferramentas importantes para compreender quais são os custos reais da operação, como determinar preços justos e adequados aos seus produtos ou serviços e, por fim, identificar o momento exato em que a empresa deixa de apenas cobrir despesas e passa efetivamente a gerar lucros sustentáveis.

- Custo simplificado

Custo é tudo aquilo que a gente precisa investir para produzir um produto ou entregar um serviço aos nossos clientes. É basicamente o dinheiro que sai da empresa diretamente ligado ao que estamos oferecendo, por isso são as despesas mais importantes para manter o negócio funcionando.

Para conseguir entender quais são esses custos, é fundamental olhar com atenção para os processos principais da empresa, identificando em cada etapa tudo que está envolvido: materiais, insumos e também o trabalho das pessoas. Saber exatamente os custos do negócio ajuda muito, porque permite ter clareza na hora de controlar as operações, decidir os preços de venda, planejar quanto queremos lucrar e descobrir qual o ponto exato em que as contas ficam equilibradas. Além disso, facilita bastante na hora de fazer projeções financeiras mais seguras para o futuro.

Os custos de produção são classificados da seguinte forma:

Tabela 7 - Custos Operacionais e Variáveis.

Custos	Operacionais	Custos que não variam dependendo das mudanças nos níveis de produção ou vendas, mas permanecem fixos. • Exemplos: alugueis, manutenção de máquinas e equipamentos, depreciação, seguro, salários e vencimentos fixos, etc.
	Variáveis	Estes são os custos que aumentam ou diminuem dependendo das mudanças nos níveis de atividade, vendas ou produção. • Exemplos: sementes, irrigação, alimentos, embalagens.

Os custos operacionais independem dos canais de venda e do território, pois a mesma estrutura é utilizada na empresa como um todo. Já os custos variáveis podem depender do canal de venda e do território que está sendo utilizado. Para uma empresa iniciante, podemos simplificar este custo colocando uma estimativa média para todos os canais.

É importante dividir os custos variáveis dos principais tipos de produtos vendidos, pois pode-se ter influência da sazonalidade, o que traz variações de custos dependendo da época do ano.

Abaixo segue a tabela de custos operacionais identificados na XiQ:

Tabela 8 - Custo Unitário XiQ Consciente.

Custos Operacionais	
Tráfego pago	R\$1,000.00
Social Media	R\$600.00
Plataforma de e-commerce	R\$100.00
Sistema de estoque	R\$50.00
Salários	R\$2,824.00
Custo do CNPJ	R\$80.00
Total	R\$4,654.00

Para saber qual o valor do custo operacional médio por unidade, dividimos o valor total pela média de produtos produzidos que estão em estoque.

Na XiQ, temos em média, 2000 peças no estoque. Sendo assim:

$$\begin{aligned}
 \text{Custo Operacional Unitário} &= \text{Custo Operacional Total} / \text{Estoque} \\
 &= \$4654 / 2000 \\
 &= \$2.33
 \end{aligned}$$

E também a tabela de custos variáveis por tipo de produto.

Tabela 9 - Custos Variáveis por tipo de produto da XiQ Consciente.

Conceito	Produto A	Produto B	Produto C	Produto D
Custo Peça	R\$5.00	R\$10.00	R\$15.00	R\$20.00
Curadoria	R\$5.50	R\$5.50	R\$5.50	R\$5.50
Botões	R\$5.00	R\$5.00	R\$5.00	R\$5.00
Etiquetas + fio	R\$1.90	R\$1.90	R\$1.90	R\$1.90
Caixa + Adesivo	R\$3.04	R\$3.04	R\$3.04	R\$3.04

Embalagem	R\$8.00	R\$8.00	R\$8.00	R\$8.00
Frete	R\$10.00	R\$10.00	R\$10.00	R\$10.00
Custo Variável Unitário	R\$38.44	R\$43.44	R\$48.44	R\$53.44

Por fim, temos os valores do Custo Unitário Total Simplificado para cada tipo de produto, somando os Custos Variáveis Unitários com o Custo Operacional Unitário:

Tabela 10 - Custo Unitário Total Simplificado por tipo de produto da XiQ Consciente.

Custo Unitário Total Simplificado	R\$40.77	R\$45.77	R\$50.77	R\$55.77
-----------------------------------	----------	----------	----------	----------

- Preços

Preço é o valor que alguém está disposto a pagar para ter acesso a um produto ou serviço. Mais do que um número, ele carrega o reconhecimento do que está sendo oferecido. A origem da palavra, que vem do latim pretium, ligada à ideia de “apreciar” ou “dar valor a algo”, já mostra que precificar não é só uma questão técnica - envolve também perceber o quanto aquilo que fazemos importa, tanto para nós quanto para quem consome.

Por isso, definir um preço justo vai além de cobrir custos: é uma forma de estabelecer uma relação de troca verdadeira entre a empresa e seus clientes. O valor cobrado deve refletir o impacto gerado - seja na vida das pessoas, na comunidade ou nos ecossistemas ao redor. E claro, precisa levar em conta tanto a realidade da empresa quanto a de quem está comprando. É nessa balança que o preço se torna uma ponte entre o que entregamos e o que é reconhecido como valor por quem nos escolhe.

Existem vários métodos para determinar preços, mas aqui vamos nos concentrar em dois métodos fundamentais: o método baseado em custo e o método baseado em valor.



Figura 49 - Tipos de cálculos de preço.

Fonte: elaboração própria em colaboração com Mariel Kuri.

Os cálculos baseados em custo são uma das abordagens mais tradicionais e diretas para determinar o preço de um produto ou serviço. Este método se concentra em garantir que todos os custos diretos e indiretos da operação sejam cobertos e uma margem de lucro razoável seja adicionada.

Cálculos baseados em custo

- *Necessidades financeiras da empresa:* O preço deve cobrir todos os custos e despesas necessárias para a empresa operar e oferecer seus produtos e serviços. Para calcular este valor, somamos as despesas mensais operacionais e as despesas variáveis que projetamos para vender durante o mês. Depois dividimos pela quantidade estimada de vendas (que pode ser uma média dos últimos 3 meses de vendas). O valor resultante do custo unitário + despesas será a base para o cálculo dos preços dos nossos produtos e nenhum preço poderá ser inferior a este valor.

Depois de ter o custo unitário total simplificado, você adiciona um índice multiplicador correspondente a uma margem de lucro desejada, conhecido como *markup*. Essa margem pode variar dependendo do setor, da concorrência e dos objetivos financeiros da empresa. É aconselhável levar em consideração o *markup* de empresas locais semelhantes para garantir que você esteja dentro de uma faixa competitiva.

Na XiQ, por exemplo, é usada uma margem de lucro de 40%, ou seja, o *markup* é de 1,4. Assim:

$$\text{Preço Final por tipo de produto} = \text{Custo Unitário Total Simplificado} * \text{Markup}$$

Tabela 11 - Preço Final por tipo de produto da XiQ Consciente.

	Produto A	Produto B	Produto C	Produto D
Preço Final por tipo de produto	R\$57.07	R\$64.07	R\$71.07	R\$78.07

Ao definir preços utilizando o método de markup, é fundamental compreender que a concessão de descontos requer cautela para não comprometer a saúde financeira do negócio. O markup determina o preço de venda a partir do custo do produto, multiplicado por um fator que engloba a margem de lucro e a cobertura de despesas operacionais. Contudo, ao aplicar descontos, é um erro comum utilizar diretamente o percentual do markup como base, sem calcular a margem bruta real. Tal prática pode levar a situações em que o preço final fique abaixo do custo, gerando prejuízo e colocando em risco a sustentabilidade da operação.

Para determinar o limite seguro de desconto, é necessário identificar a margem bruta presente no preço de venda. Essa margem pode ser obtida pela fórmula:

$$\text{Margem Bruta (\%)} = 1 - (1/\text{Markup}) * 100$$

Assim, o desconto máximo possível será igual ao Custo Unitário Total Simplificado de cada produto.

· *Opções de pagamento do cliente:* outra consideração são as opções de pagamento dos seus clientes. Ou seja, pesquisar os preços que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço que você oferece (isso pode ser feito por meio de uma pesquisa ou benchmark).

Depois de um tempo que a empresa está com vendas ativas, é possível perceber essa disposição à pagar do cliente para cada tipo de item vendido. Principalmente se a empresa participa de Feiras, a percepção do empreendedor sobre este preço pode ser melhorada a cada novo contato com os clientes.

- Vantagens dos cálculos baseados em custos:
- É um método claro e simples de implementar, pois se baseia em cálculos concretos.

- Ele garante que todos os custos sejam cobertos, minimizando o risco de perdas aliado a um bom cálculo do ponto de equilíbrio.
- Facilita a projeção financeira e o planejamento orçamentário.
- Desvantagens dos cálculos baseados em custos:
- Não leva em consideração a percepção de valor do cliente ou o preço que ele estaria disposto a pagar.
- Pode ser menos flexível diante das flutuações da demanda ou dos preços de mercado.

Esse método é especialmente útil em negócios com custos flutuantes, pois garante que as despesas sejam sempre cobertas, podendo ser ideal para produtos de baixo valor agregado ou quando os preços de mercado são muito competitivos.

Cálculos baseados em valor

· *Valor absoluto do produto ou serviço:* O preço deve representar o valor que a empresa considera que seus produtos ou serviços valem além do custo direto e das despesas de cobertura. Esse valor pode ser atribuído intuitivamente e deve ser maior que o custo unitário, pois deve considerar aspectos intangíveis e não quantificáveis pelo custeio, como a intenção, a finalidade do serviço, o cuidado investido e a atenção aos clientes, à comunidade e aos ecossistemas oferecida por meio de nossas atividades. Uma maneira intuitiva de atribuir preços é pegar o valor do cálculo do custo unitário + despesas e adicionar um valor adicional razoável de acordo com os preços de mercado, tomamos esse novo valor como base e escrevemos valores maiores em pedaços de papel, em um papelão para criar uma escala que colocamos no chão, também podemos desenhar essa escala no chão diretamente (na terra, areia ou com giz ou marcadores apagáveis). Ficamos em frente à balança e nos colocamos em cada quantidade e sentimos nosso corpo diante de cada quantidade. Se nosso corpo se sente calmo, feliz, aberto, confortável ou avançando, podemos considerar que ele está nos dando um “sim”. Se nosso corpo estiver contraído, estressado, desconfortável, imóvel ou para trás, podemos considerar que estamos dizendo “não”. Podemos fazer esse exercício em equipe para determinar nossos preços por meio da inteligência coletiva daqueles que colaboram na empresa.

· *Expressar gratidão e apreço pelo valor recebido:* Por fim, em algum momento do processo de vendas (sugerido no final do serviço ou durante o pós-venda, no caso de produtos), os clientes podem ter a opção de contribuir com um valor adicional para expressar sua gratidão com base em sua satisfação com o valor recebido ao longo de sua experiência.

É importante refletir na estratégia de comunicação todas as considerações por trás da estratégia de preços, bem como o valor entregue por meio do tangível (processos e insumos), bem como do intangível (intenção, cuidado, afeto, energia, impactos socioambientais).

- Vantagens dos cálculos baseados em valor:
- Isso pode levar a margens de lucro mais altas se os clientes perceberem um alto valor nos produtos ou serviços.
- Promove um melhor relacionamento com os clientes, pois os preços refletem sua percepção e expectativas.
- Promove a diferenciação no mercado, o que é especialmente valioso para empresas de pesca que buscam se destacar nos mercados locais ou internacionais.
- Desvantagens dos cálculos baseados em valor:
- Requer um conhecimento profundo do mercado e dos clientes, o que pode envolver tempo e recursos para realizar pesquisas ou pesquisas de mercado.
- Pode resultar em preços que não cobrem adequadamente os custos se a percepção de valor não estiver alinhada com a realidade financeira da empresa.

A escolha entre o método baseado no custo ou o método baseado no valor depende dos objetivos da empresa e do seu mercado. Ambos os métodos podem coexistir dentro de uma estratégia de preços bem definida, permitindo que a empresa encontre um equilíbrio entre cobrir suas necessidades financeiras e oferecer preços que reflitam o valor real percebido por seus clientes. A chave é uma avaliação constante dos custos, do valor oferecido e da disposição dos clientes em pagar, ajustando os preços de acordo com as necessidades do negócio e as oportunidades de mercado.

- Ponto de equilíbrio

Para encerrar este módulo, vamos conhecer uma ferramenta bem prática que ajuda bastante no planejamento e na hora de tomar decisões com mais segurança: o ponto de equilíbrio.

De forma simples, o ponto de equilíbrio mostra quanto uma empresa precisa vender para cobrir todas as suas despesas - nem ter prejuízo, nem lucro. É aquele momento em que o que entra de receita é exatamente igual ao que sai pra manter o negócio funcionando. A partir daí, toda venda extra passa a representar lucro real.

Esse número é muito importante porque dá clareza sobre o mínimo que precisa ser alcançado em vendas para garantir que o negócio se sustente. Com ele, temos uma base mais sólida para definir metas, organizar os custos e pensar em como crescer. E o melhor: o ponto de equilíbrio

é expresso em unidades de venda, ou seja, mostra quantos produtos ou serviços precisam ser vendidos para que tudo comece a valer a pena financeiramente.

Cálculo do ponto de equilíbrio

Para seu cálculo, precisamos conhecer os seguintes elementos.



Figura 50 - Elementos do ponto de equilíbrio.

Fonte: elaboração própria em colaboração com Mariel Kuri.

Para os fins deste indicador, chamaremos todas as saídas de dinheiro de "custos".

Como é calculado?

1- Identifique as saídas de dinheiro da empresa, lembre-se do que aprendemos nos módulos anteriores, devemos incluir custos, despesas administrativas e de vendas.

2- Classifique em "custos variáveis" e "custos fixos". Lembre-se que os custos variáveis são aqueles relacionados a mudanças nos níveis de atividade, ou seja, os níveis de vendas, produção ou serviços prestados; Já os custos fixos não variam em função dos níveis de atividade da empresa.

3- Obtenha o custo unitário variável dividindo os custos variáveis totais pelo número de unidades produzidas ou vendidas.

4- Aplicamos a seguinte fórmula

$$\text{Ponto de equilíbrio (Q)} = \frac{\text{Custos Fixos}}{(\text{Preço Unitário} - \text{Custo Unitário Variável})}$$

5- Verifique o cálculo usando uma demonstração de resultados, onde o lucro deve ser igual a zero. Aqui estão alguns passos simples para construir a demonstração de resultados.

Utilitário (0) = Preço Unitário . Ponto de Equilíbrio - Custo Unitário Variável . Ponto de Equilíbrio - Custo Fixo

6- Análise o ponto de equilíbrio alterando variáveis, por exemplo, identificando lucro ou prejuízo alterando as quantidades vendidas ou determinando o número de unidades que devemos vender para obter um determinado lucro.

$$Q = \frac{\text{Utilidade Desejada} + \text{Custos Fixos}}{\text{Preço Unitário} - \text{Custo Unitário Variável}}$$

Quando vendemos vários produtos ou serviços, aplicamos a mesma fórmula, mas usando o preço unitário ponderado e o custo unitário ponderado. Aqui estão os passos.

1- Tomamos registros de vendas ou projeções por produto em unidades monetárias. Se estivermos calculando o ponto de equilíbrio mensal, obtemos registros de vendas ou projeções para o mês para o qual estamos fazendo o cálculo. Se nosso cálculo for anual, pegamos os dados de vendas anuais.

2- Dividimos o valor das vendas de cada produto pelo total de vendas para calcular a porcentagem de participação nas vendas.

Tabela 12 - Porcentagem de participação nas vendas.

Produto	Venda	% de participação
Produto 1	Produto de Vendas 1	Vendas de produtos 1 / Vendas totais
Produto 2	Produto de vendas 2	Vendas de produtos 2 / Vendas totais
Produto 3	Produto de Vendas 3	Vendas de produtos 3 / Vendas totais
Vendas totais	Vendas totais	100%

3- Agora pegamos o preço unitário e o custo unitário variável de cada produto e aplicamos o percentual de participação nas vendas correspondente a cada produto.

Tabela 13 - Preço unitário ponderado.

Produto	Preço unitário	% de participação	Preço unitário ponderado
---------	----------------	-------------------	--------------------------

Produto 1	Preço unitário Produto 1	% de participação produto 1	(Preço unitário Produto 1) x (% da ação produto 1)
Produto 2	Preço unitário Produto 2	% de participação produto 2	(Preço unitário do produto 2) x (% da participação do produto 2)
Produto 3	Preço unitário Produto 3	% de participação no produto 3	(Preço unitário Produto 3) x (% da ação produto 3)
		100%	Somamos todos os valores para obter o Preço Unitário Ponderado

Tabela 14 - Custo unitário variável ponderado.

Produto	Custo unitário variável	% de participação	Custo unitário variável ponderado
Produto 1	Saída de custo unitário variável 1	% de participação produto 1	(Produto de custo unitário variável 1) x (% do produto de participação 1)
Produto 2	Custo Unitário Variável Produto 2	% de participação produto 2	(Custo Unitário Variável Produto 2) x (% da participação produto 2)
Produto 3	Saída de custo unitário variável 3	% de participação no produto 3	(Custo Unitário Variável Produto 3) x (% da participação produto 3)
		100%	Somamos todos os valores para obter o Custo Unitário Variável Ponderado

4- Agora que temos os dados do Preço Unitário Ponderado e do Custo Unitário Variável Ponderado, aplicamos a mesma fórmula de equilíbrio para obter o número de unidades necessárias para que as receitas sejam iguais ao total de saídas de dinheiro.

$$\text{Ponto de equilíbrio (Q)} = \frac{\text{Custos Fixos}}{(\text{Preço Unitário Ponderado} - \text{Custo Unitário Variável Ponderado})}$$

5- Por fim, para obter o ponto de equilíbrio por produto, multiplicamos o ponto de equilíbrio pelo percentual de participação de cada produto.

Agora você tem um conjunto de ferramentas para obter informações sobre as atividades da sua empresa e analisá-las em conjunto para tomar decisões e desenvolver estratégias para que sua empresa continue servindo ao seu propósito e ao mesmo tempo seja financeiramente viável para continuar suas atividades ao longo do tempo. Não esqueçamos que o dinheiro é uma unidade de troca que nos permite expressar gratidão pelos bens e serviços recebidos, o objetivo das finanças e da contabilidade é nos ajudar a administrá-lo da melhor maneira para que a empresa possa garantir seu funcionamento e para que as pessoas envolvidas nas atividades da empresa possam ter uma boa vida, em harmonia com o seu entorno.

6.2.2 - Seiva - Fontes de Financiamento

Assim como a seiva é o que nutre uma planta e permite que ela cresça, floresça e frutifique, os recursos financeiros são a seiva vital de um projeto ou organização. São eles que sustentam cada fase do crescimento, desde a germinação de uma ideia até sua expansão em larga escala. Nessa analogia, as fontes de financiamento representam a “água” que se encontra no solo de onde essa seiva pode ser iniciada - governos, bancos, fundações, ONGs e plataformas colaborativas, por exemplo. Já os instrumentos de financiamento são como os “vasos condutores” que transportam esses recursos até o coração do projeto: mecanismos como créditos, doações, subsídios, investimentos de impacto, crowdfunding ou fundos de risco.

Saber reconhecer de onde extrair essa seiva e por onde ela deve circular é fundamental para garantir que a organização se mantenha viva e com energia suficiente para seguir crescendo. Isso significa escolher as fontes e instrumentos mais adequados para cada fase do desenvolvimento. À medida que o projeto avança, suas necessidades mudam e, com elas, a forma de nutrir o negócio também precisa se ajustar.

Esse cuidado com a nutrição certa no momento certo está diretamente ligado ao nível de maturidade da organização, que indica em qual etapa da jornada o projeto se encontra. Projetos em fase inicial precisam de apoios diferentes dos que já estão estruturados e prontos para escalar. Há momentos em que o foco é validar uma ideia, outros em que é preciso fortalecer as raízes e preparar os galhos para crescer. Por isso, reconhecer esse estágio com clareza é o que permite acessar a seiva certa, no tempo certo, garantindo vitalidade e coerência entre os objetivos e as possibilidades.

A seguir, apresentamos os principais níveis de maturidade de um projeto ou organização, para ajudar a identificar quais fontes e instrumentos de financiamento podem nutrir melhor cada fase desse crescimento.

1. **Ideação (pré-startup).** Nesta fase, o projeto ou organização ainda está em seus estágios iniciais. A ideia pode estar em desenvolvimento, sem operações formais ou com um protótipo ou piloto em andamento. Os principais esforços estão concentrados na validação da viabilidade do modelo de negócios, na realização de provas de conceito e no desenvolvimento de uma proposta de valor clara. Neste nível, geralmente são necessários pequenos financiamentos ou acesso a recursos não monetários, como mentoria e redes de apoio.

Características:

- O projeto está em fase de ideia ou protótipo.

- O objetivo é validar o conceito ou produto/serviço.
 - Não há renda regular e as operações ainda não estão formalizadas.
2. Inicialização. No nível de startups, a organização já lançou formalmente suas operações e está em busca de validação no mercado. Durante esse estágio, empresas ou projetos estão construindo uma base de clientes, ajustando suas operações e ajustando seu modelo de negócios. As necessidades financeiras estão focadas em cobrir os custos iniciais de operação, marketing e expansão inicial.

Características:

- A organização lançou oficialmente suas operações.
 - O objetivo é validar o produto ou serviço no mercado.
 - A renda é limitada ou inconstante.
 - As necessidades de financiamento cobrem operações, marketing e aquisição de clientes.
3. Crescimento. Na fase de crescimento, a organização alcançou alguma estabilidade em sua operação e já possui uma base de clientes ou beneficiários. Agora está procurando escalar suas operações, expandir suas ofertas de produtos ou serviços e aumentar sua participação no mercado. O financiamento nesta fase é fundamental para crescer de forma sustentável, melhorar a eficiência operacional e abrir novas oportunidades.

Características:

- A organização está operando de forma constante e provou seu modelo de negócios.
 - O objetivo é dimensionar as operações e melhorar a eficiência.
 - As receitas são mais regulares, mas é necessário financiamento para apoiar a expansão.
4. Expansão. Nesta fase, a organização já cresceu consideravelmente e está procurando entrar em novos mercados, desenvolver novas linhas de produtos ou serviços ou expandir seu alcance geográfico. Os projetos nesta fase normalmente precisam de financiamento significativo para cobrir investimentos em infraestrutura, tecnologia, desenvolvimento de equipamentos e diversificação de seus fluxos de receita.

Características:

- A organização tem uma base sólida e está pronta para diversificar ou entrar em novos mercados.
- Busca-se uma expansão significativa das operações ou produtos/serviços.

- São necessários investimentos em infraestrutura, tecnologia e desenvolvimento organizacional.

5. **Consolidação.** No nível de consolidação, a organização atingiu a maturidade operacional e busca otimizar seus processos internos, garantir a sustentabilidade de longo prazo e fortalecer sua posição no mercado. O financiamento nesta fase se concentra em manter a competitividade, desenvolver inovações e melhorar a eficiência operacional. A prioridade também pode ser o reforço do impacto social ou ambiental do projeto.

Características:

- A organização é madura e estável, com operações consolidadas.
- O objetivo é otimizar processos e garantir a sustentabilidade a longo prazo.
- O foco está na inovação, na melhoria contínua e na manutenção da competitividade.

Compreender o nível de maturidade de uma organização permite selecionar as fontes de financiamento certas para cada estágio, garantindo que os recursos estejam alinhados com as necessidades específicas do projeto em seu ponto de desenvolvimento.

Abaixo, apresenta-se uma tabela de fontes de financiamento, bem como sua relevância, de acordo com o nível de maturidade de sua organização (D: Desejável; P: Possível, ND: Não desejável)

Tabela 15 - Fontes de Financiamento.

Fonte de Financiamento	Ideação	Inicialização	Crescimento	Expansão	Consolidação
Programas de apoio federais ou estaduais	D	D	P	P	ND
Subsídios governamentais	D	D	P	P	P
Iniciativas locais e municipais	D	D	D	P	P
Bancos e instituições financeiras	ND	P	D	D	D
Fundos de investimento	ND	P	D	D	D
Investidores anjos	D	D	P	ND	ND
Empresas do setor privado	ND	P	D	D	D
Fundações Filantrópicas	D	D	D	P	P
ONGs internacionais e nacionais	D	D	D	P	P
Programas de cooperação internacional	D	P	P	P	ND
Fundos comunitários	D	D	P	P	ND
Redes colaborativas	D	D	P	P	ND

Doadores privados	D	D	P	ND	ND
Financiamento coletivo	D	D	P	P	ND

Instrumentos de financiamento

Os instrumentos financeiros disponíveis para projetos variam de acordo com o nível de maturidade da organização. Esses instrumentos são mecanismos pelos quais os projetos podem acessar recursos financeiros e são projetados considerando fatores como o tipo de agente financiador, requisitos, garantias e outras características específicas. A seleção do instrumento certo depende não apenas do tipo de projeto, mas também do estágio em que a organização se encontra, pois os níveis de maturidade determinam qual tipo de financiamento é mais adequado.

A classificação dos instrumentos de financiamento para projetos em diferentes níveis de maturidade foi inspirada no Guia de Financiamento de Projetos Socioambientais desenvolvido pela plataforma brasileira SITAWI, Finanças do Bem, em colaboração com a Ecovalores, uma agência independente de investimento responsável no México. Nessa classificação, cada instrumento é adaptado às necessidades das empresas ou projetos de acordo com seu porte, setor e, principalmente, seu nível de maturidade. Dessa forma, busca fornecer aos empreendedores e organizações os mecanismos financeiros mais adequados para seu estágio de desenvolvimento.

Os instrumentos de financiamento são agrupados em várias categorias, dependendo da sua estrutura e das condições em que são concedidos. Cada categoria oferece mecanismos adaptados a diferentes necessidades e níveis de maturidade organizacional, seja o projeto em estágios iniciais ou mais avançados. Estes instrumentos podem ir desde opções reembolsáveis, como empréstimos e créditos, até formas de financiamento mais inovadoras e colaborativas, como o financiamento colaborativo ou os empréstimos solidários.

1. Reembolsável: inclui créditos, empréstimos e linhas de crédito
2. Não reembolsável: Subsídios e doações
3. Investimentos: Capital Semente, Capital de Risco
4. Colaborativo: Crowdfunding, peer-to-peer lending
5. Alternativas: Financiamento baseado em renda, factoring, leasing

A tabela seguinte apresenta uma lista de instrumentos de financiamento, para cada classificação de instrumentos, bem como a sua relevância de acordo com o nível de maturidade da organização (D: Desejável; P: Possível, ND: Não desejável).

Tabela 16 - Restituível.

Instrumento de financiamento	Ideação	Inicialização	Crescimento	Expansão	Consolidação
Empréstimos bancários	ND	ND	D	D	D
Linhas de Crédito	ND	ND	D	D	D
Microcréditos	D	D	P	ND	ND
Empréstimos de impacto	D	P	D	D	D

Tabela 17 - Não Reembolsável.

Instrumento de financiamento	Ideação	Inicialização	Crescimento	Expansão	Consolidação
Subvenções	D	D	P	P	ND
Doações	D	D	P	ND	ND
Fundos competitivos	D	D	P	P	ND

Tabela 18 - Investimentos.

Instrumento de financiamento	Ideação	Inicialização	Crescimento	Expansão	Consolidação
Capital de arranque	D	D	P	P	ND
Capital de risco	ND	P	D	D	P
Fundos de investimento de impacto	ND	P	D	D	D

Tabela 19 - Colaborativo.

Instrumento de financiamento	Ideação	Inicialização	Crescimento	Expansão	Consolidação
Financiamento coletivo	D	D	P	P	ND
Empréstimo peer-to-peer	D	D	P	ND	ND
Empréstimos solidários	P	D	P	ND	ND

Tabela 20 - Alternativa.

Instrumento de financiamento	Ideação	Inicialização	Crescimento	Expansão	Consolidação
Financiamento baseado em receita	ND	P	D	D	D
Factoring	ND	ND	D	D	D
Locação financeira	ND	ND	P	D	D

6.2.1.1 - Tipos de Escala e os Desafios de Expansão no Contexto Regenerativo

Ao se observar a trajetória dos negócios de impacto e dos empreendimentos regenerativos, torna-se evidente que o conceito de “escala” precisa ser reinterpretado. Enquanto nas lógicas tradicionais de mercado escalar significa crescer em volume, aumentar receita e multiplicar unidades de operação, no paradigma regenerativo o crescimento é avaliado pela profundidade da transformação e não apenas pela sua amplitude. Essa distinção é fundamental para compreender os diferentes caminhos possíveis de amadurecimento e de financiamento de empresas que buscam unir propósito e prosperidade.

Segundo Comini, Rosolen e Fischer (in Barki; Comini; Torres, 2017), a difusão de uma inovação socioambiental pode ocorrer de maneiras diversas, dependendo da natureza da solução e de sua intencionalidade. Inspiradas em Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e posteriormente aprofundadas por Riddell e Moore (2015), essas formas de escala se dividem em três dimensões complementares - *scale-out*, *scale-up* e *scale-deep* - que ajudam a compreender como um negócio de impacto evolui e se consolida no tempo.

A escala horizontal (*scale-out*) corresponde à expansão do alcance da solução: aumentar o número de beneficiários, clientes ou territórios atendidos. É o tipo de crescimento mais visível e frequentemente associado à lógica empresarial clássica, em que a expansão é sinal de sucesso. No entanto, para negócios regenerativos, essa expansão deve ocorrer de modo orgânico e contextualizado, respeitando a capacidade do ecossistema e evitando a reprodução acrítica de modelos que perdem sentido ao serem deslocados de seus territórios de origem.

A escala vertical (*scale-up*) se refere à capacidade de influenciar políticas públicas, marcos regulatórios ou práticas institucionais mais amplas. Nesse tipo de expansão, o impacto de uma empresa ultrapassa seus limites operacionais e começa a transformar estruturas que determinam o funcionamento dos sistemas econômicos e sociais. Em contextos regenerativos, essa é uma das dimensões mais potentes, pois implica disseminar valores e práticas que podem reconfigurar cadeias produtivas inteiras, abrindo espaço para novas formas de governança e de cooperação.

Já a escala em profundidade (*scale-deep*) diz respeito às mudanças culturais e comportamentais geradas pela atuação do negócio. É o tipo de crescimento menos tangível e, ao mesmo tempo, o mais transformador, pois se manifesta na forma como pessoas, comunidades e organizações passam a pensar, sentir e agir diante dos desafios sociais e ambientais. Essa dimensão é central para as Empresas Vivas, já que a regeneração pressupõe não apenas corrigir desequilíbrios, mas também reeducar a consciência coletiva sobre o papel das empresas como agentes de vida e não de extração.

Essas três dimensões de escala - horizontal, vertical e profunda - não se opõem, mas se complementam. Negócios regenerativos maduros tendem a combinar as três, buscando equilíbrio entre a disseminação de suas práticas, a influência sistêmica e o fortalecimento cultural das mudanças. No entanto, cada uma delas exige estratégias de financiamento distintas: enquanto o scale-out pode demandar capital de expansão ou investimento de impacto direto, o scale-up requer articulação institucional e políticas públicas de apoio, e o scale-deep depende de recursos para educação, comunicação e fortalecimento de redes locais. Assim, compreender os tipos de escala é fundamental para alinhar expectativas de investidores, aceleradoras e políticas de fomento ao verdadeiro ritmo das transformações regenerativas. O sucesso, nesse contexto, não se mede pela velocidade do crescimento, mas pela capacidade de sustentar vínculos e regenerar territórios.

A consolidação dessa nova ótica de escala marca uma ruptura importante com os modelos lineares de desenvolvimento e reforça o papel dos negócios regenerativos como motores de uma economia plural, onde prosperar significa criar as condições para que todas as formas de vida prosperem juntos.

6.2.3 - Nutrientes - Circularidade

Todo organismo vivo precisa se alimentar para crescer, e com uma Empresa Viva não é diferente. Se até agora cuidamos do solo, das raízes e da estrutura que sustenta o negócio, agora é hora de olhar para os nutrientes que impulsionam seu crescimento. Nesta etapa, entramos na construção de um modelo de negócio baseado nos princípios da Economia Circular, que funciona como o sistema nutritivo dessa planta: distribuindo energia, evitando desperdícios e mantendo o ciclo da vida em constante movimento.

Para isso, tomamos como referência o modelo proposto pela Agência Holandesa de Avaliação Ambiental (PBL, 2017), que apresenta dez estratégias fundamentais para a circularidade. Cada uma delas atua como um tipo diferente de nutriente - seja otimizando o uso de recursos, estendendo a vida útil dos produtos ou repensando relações com fornecedores, parceiros e consumidores. Esse conjunto de estratégias permite que o negócio funcione como um ecossistema, onde nada é descartado sem antes se perguntar: isso ainda pode gerar valor? Dessa forma, o modelo circular se torna uma forma prática de garantir que o propósito regenerativo da empresa se mantenha vivo, saudável e em constante renovação.

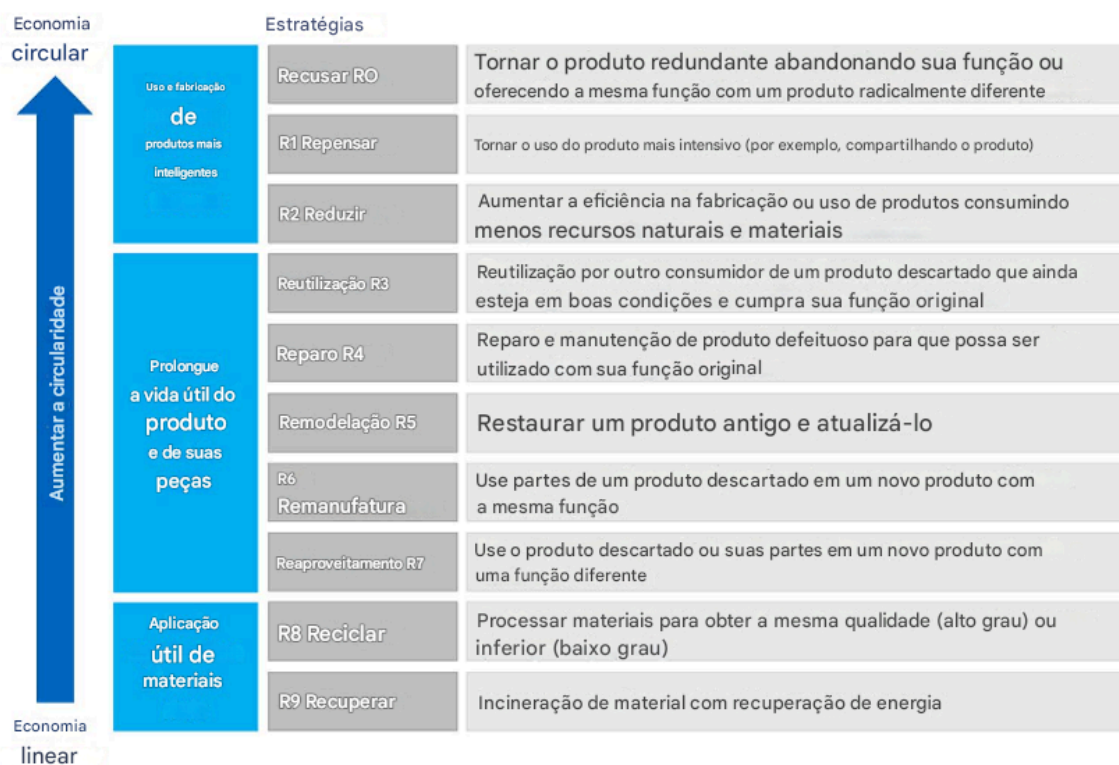


Figura 51 - Tradução dos 9 R's da Economia Circular.

Fonte: Economia Circular: Medindo a Inovação na Cadeia de Produtos.

R0: Recusar

O primeiro passo é dizer não. Negar o uso de materiais desnecessários, projetar produtos e processos que evitem o desperdício logo de saída. Para quem consome, isso significa escolher com mais consciência, evitando embalagens excessivas e só comprando o que realmente é necessário.

R1: Repensar

Aqui, o convite é para olhar de novo para como e por que usamos os produtos. Que tal criar algo que possa ser compartilhado, ter múltiplas funções ou ser oferecido como serviço, em vez de como posse? Esse repensar envolve também redesenhar produtos para reduzir impactos, enxugar o uso de recursos e gerar valor de forma mais leve e inteligente. Exemplos incluem:

- Produto como serviço
- Plataformas de compartilhamento
- Redes de simbiose industrial
- Modelos baseados em desempenho

R2: Reduzir

Reduzir é fazer mais com menos. Significa aumentar a eficiência nos processos produtivos - seja diminuindo o uso de matérias-primas, água, energia ou reorganizando cadeias de fornecimento para valorizar o local. A ideia é diminuir a pegada ecológica desde o início, seja adotando novas tecnologias, seja redesenhando rotas logísticas.

R3: Reutilizar

Quando um produto deixa de ser útil para uma pessoa, ele pode perfeitamente continuar sua vida com outra. A reutilização prolonga o ciclo de uso dos objetos e nos convida a criar produtos mais duráveis, fáceis de limpar, reparar e repassar.

R4: Reparar e Manter

Antes de jogar fora, que tal consertar? Reparar é trazer de volta a funcionalidade de um produto com algum defeito. A manutenção preventiva também entra aqui: cuidar bem para que ele dure ainda mais.

R5: Reformar

É quando damos uma nova cara a um produto antigo. Pode ser uma atualização técnica, estética ou funcional. Reformar é olhar para o que já existe com a lente da renovação.

R6: Remanufaturar

Nesta estratégia, partes de produtos que iriam para descarte são recuperadas e inseridas em novos produtos com a mesma função original. Um bom exemplo disso são as impressoras ou motores industriais que voltam ao mercado com garantia após a remanufatura.

R7: Reaproveitar

Diferente da remanufatura, aqui as partes recuperadas de um produto ganham um novo propósito. Uma madeira de demolição pode virar mobiliário, por exemplo. O uso muda, o valor permanece.

R8: Reciclar

É o processo mais conhecido: transformar resíduos em novos materiais, criando matérias-primas secundárias que possam voltar para a cadeia produtiva. É importante, mas vem depois de várias outras estratégias que evitam a geração de resíduos desde o início.

R9: Recuperar

Quando não é mais possível aproveitar materiais diretamente, ainda é viável recuperar energia por meio da incineração controlada de resíduos. Essa é uma das últimas opções antes do descarte final em aterros sanitários.

O modelo de negócio desenvolvido para a XiQ Consciente segue a construção circular com a lógica de um "Iceberg", dividindo claramente as atividades visíveis, que são aquelas

percebidas diretamente pelos clientes, e as invisíveis, que atuam como uma base de sustentação forte e essencial, embora menos evidente à primeira vista.

Na parte superior, que fica acima da linha da água, estão as atividades diretamente relacionadas ao atendimento dos clientes e à venda das peças. Aqui encontramos duas grandes frentes: a primeira é o "Ecodesign & Upcycling", que oferece roupas novas produzidas de maneira responsável, utilizando processos que geram menos impacto ambiental. A segunda frente é a "Alta Curadoria & Vintage Boutique", dedicada a peças seminovas cuidadosamente selecionadas, e onde se utiliza o conceito do kintsugi - técnica japonesa que valoriza imperfeições através do reparo consciente.

Na base do iceberg, ou seja, na parte submersa, temos o alicerce que dá sentido e sustentação ao negócio. É aqui que aparecem as práticas fundamentais, mesmo que nem sempre visíveis no dia a dia da loja. Esse alicerce é formado, por exemplo, pelas "Tecnologias Verdes", que envolvem processos de 3 R's como reciclagem, remanufatura e o redesign de peças. Além disso, destacam-se também as "Manualidades" com a abordagem de 7 R's, que englobam técnicas e processos que estimulam a reutilização, o reparo, a recuperação e o reaproveitamento das roupas, incentivando ainda a reflexão sobre recusar e repensar o consumo.

Essas duas camadas, juntas, compõem o jeito particular da XiQ Consciente fazer negócios. A empresa mostra que o que está visível na superfície - os produtos oferecidos ao público - é apenas uma parte do todo, que depende integralmente da estrutura mais profunda de práticas regenerativas, educativas, sociais e ambientais. Assim, o modelo escolhido não apenas explica o funcionamento da XiQ, mas também reflete fielmente seu propósito regenerativo.



Figura 52 - Diagrama de Negócio Iceberg XiQ Consciente.

Fonte: arquivo pessoal XiQ Consciente.

6.2.4 - Caule - Governança Transparente

Se o propósito é a raiz que ancora e nutre a Empresa Viva, então a sua governança é o caule - aquela estrutura firme, porém flexível, que conecta todas as partes e sustenta o crescimento. É por esse caule que circulam as decisões, os aprendizados e as adaptações constantes, garantindo que a empresa se mantenha conectada ao solo (a realidade do território) e ao sol (a visão de futuro). No modelo das Empresas Vivas, essa estrutura é desenhada a partir de uma lógica evolutiva, colaborativa e regenerativa, e uma das metodologias mais inspiradoras para isso é a das Organizações Orgânicas (O2), proposta pela Target Teal (2020).

A proposta da O2 é simples, mas transformadora: abandonar os organogramas rígidos e hierarquias inflexíveis para cultivar um modelo de autogestão onde os acordos são vivos - ou seja, podem ser feitos e refeitos sempre que necessário, à luz de novas tensões e aprendizados. Nesse sistema, cada pessoa assume papéis claros, com propósitos definidos, responsabilidades explícitas e as ferramentas necessárias para desempenhá-los. Isso traz autonomia com responsabilidade e um novo tipo de clareza para os times.

Esses papéis não são títulos fixos ou cargos estáticos. São funções dinâmicas, que qualquer pessoa pode assumir conforme o contexto e a necessidade do coletivo. Quem ocupa um papel tem o dever de resolver as tensões associadas a ele e o direito de tomar decisões alinhadas ao seu propósito. Como diz Senge (1999), toda organização viva precisa saber lidar com suas

“tensões criativas”, aquele espaço entre o que é e o que poderia ser. É nesse espaço que mora a inovação e a transformação.

A cada nova tensão percebida, surge a oportunidade de rever estruturas, ajustar processos e propor melhorias. Esse é o coração da governança evolutiva. Na O2, essas revisões acontecem por meio dos chamados "modos", momentos específicos em que os grupos se reúnem, em seus círculos, para sincronizar ações, adaptar estruturas, revisar o trabalho, selecionar papéis ou cuidar das relações. Esses encontros, guiados por facilitadores e registrados por secretários, mantêm o fluxo do trabalho em movimento e evitam o acúmulo de desgastes silenciosos.

Entre os papéis de apoio essenciais estão o Facilitador, o Secretário e os Elos (internos e externos), que garantem a comunicação fluida entre os círculos. Além deles, o papel de Cuidar das Relações ganha destaque por manter o tecido emocional da organização íntegro, promovendo escuta, acolhimento e mediação de conflitos de forma respeitosa e construtiva (Target Teal, 2020).

Na prática, o processo de tomada de decisão nas O2 segue um método claro de construção coletiva, que evita a paralisia do consenso e dá voz ativa às tensões reais. Quando alguém propõe uma mudança, o grupo escuta, reage, sugere, questiona e contribui. Se houver objeções, elas são acolhidas e integradas até que a proposta final esteja madura o suficiente para ser testada. Nada é definitivo. Tudo pode (e deve) ser ajustado à medida que o contexto muda.

E como isso acontece na vida real? Na XiQ Consciente, por exemplo, essa lógica já estrutura boa parte do funcionamento da loja. Cada pessoa da equipe ocupa papéis com clareza de responsabilidades e autonomia para agir. As decisões sobre compras, campanhas e curadoria são tomadas coletivamente em encontros periódicos, onde as tensões - desde a organização do acervo até a participação em feiras locais - são discutidas e transformadas em ações. O papel de Cuidar das Relações também está presente, garantindo que o cuidado com as pessoas da equipe seja parte do cuidado com o negócio. Essa governança viva faz com que a XiQ não apenas funcione, mas floresça em um ecossistema que valoriza a colaboração, o território e a regeneração.

6.2.5 - Sementes - Comunicação Assertiva

Uma comunicação assertiva funciona exatamente como as sementes espalhadas por uma planta. Não basta lançá-las ao vento, esperando que nasçam onde quer que caiam. É preciso conhecer bem o terreno onde elas vão pousar, pois cada solo pede um cuidado específico.

Algumas sementes brotam na sombra, outras precisam de sol pleno. Assim também é nossa comunicação: cada mensagem pede uma conexão profunda com quem vai recebê-la, do contrário, ela fica perdida no vazio.

Para iniciar uma comunicação viva, que brote, cresça e dê frutos, é essencial primeiro entender o público com delicadeza e atenção. Não adianta investir energia criando conteúdos lindos e cheios de significado se, na hora da entrega, não houver ninguém do outro lado esperando por eles. É como plantar flores incríveis no meio do deserto: elas serão lindas, sim, mas ninguém estará lá para admirá-las.

Por isso, antes de tudo, é preciso criar a persona da empresa. Persona é mais que apenas um público-alvo genérico; é alguém com nome, rosto, histórias próprias, desejos profundos, e que serve como guia para cada palavra dita e cada conteúdo produzido. É olhar com atenção para o outro e perceber: "eu vejo você, eu compreendo você".

E, para que esse olhar seja ainda mais profundo, usamos o mapa da empatia. Essa ferramenta simples, mas poderosa, traz clareza sobre as sutilezas de quem está do outro lado da nossa mensagem. O mapa nos permite entender o que essas pessoas pensam e sentem em seu interior silencioso, como elas enxergam o mundo ao seu redor, o que elas ouvem e quais vozes influenciam suas escolhas. Revela também o que falam e fazem quando ninguém mais vê.

Esse mapa sensível explora ainda as suas dores escondidas como medos, frustrações, obstáculos, que precisam ser acolhidos e superados. Também descobre os sonhos mais íntimos, que mostram que futuro essas pessoas desejam construir e como gostariam de transformar o mundo ao seu redor. E claro, revela suas necessidades práticas, o que, de fato, resolveria suas angústias e problemas, bem como seus desejos, ou seja, tudo aquilo que buscam para si mesmas, para quem amam, e para a própria natureza que as cerca.

Quando conhecemos com profundidade quem está do outro lado, a comunicação ganha raízes e começa a crescer de forma saudável. Cada conteúdo, cada mensagem, é como uma semente escolhida com cuidado para pousar em solo fértil, germinar no tempo certo, e então se transformar numa conversa que toca corações, inspira mentes e gera mudanças reais.

Dessa maneira, a comunicação assertiva deixa de ser algo mecânico, previsível ou genérico. Torna-se viva, carregada de significado, emoção e conexão genuína, capaz de transformar diálogos simples em histórias inspiradoras e verdadeiras. E assim, sementes espalhadas com consciência tornam-se árvores frondosas, sob cujas sombras as pessoas desejam permanecer.

Abaixo temos as perguntas norteadoras para construção do Mapa da Empatia:



Figura 53 - Mapa da Empatia: primeiras questões.

Fonte: elaboração própria.

Após criarmos nosso Mapa da Empatia, é hora de colocar as sementes da nossa comunicação no mundo. Quando os recursos financeiros são limitados, é fundamental escolher canais acessíveis, simples e eficientes para espalhar nossa mensagem.

Entre tantas opções, dois caminhos se destacam como terra fértil especialmente para pequenos negócios regenerativos: o Instagram e o TikTok.

O Instagram é como uma vitrine caprichada, cheia de pequenos detalhes que podem contar histórias completas sobre a empresa. Além das publicações visuais, é possível incluir informações mais elaboradas, como quem somos, de onde viemos, como comprar, como entrar em contato e links externos importantes. Ele permite conversas mais profundas, onde se pode construir narrativas envolventes, criativas e emocionais, que criam laços fortes com quem se identifica com nosso propósito.

Já o TikTok é aquele encontro rápido, simples e certo. É como esbarrar em alguém no meio da rua, trocar um sorriso sincero e deixar uma mensagem curta, que, mesmo breve, ecoa na memória. O formato direto, ágil e muitas vezes informal desse canal favorece uma conexão imediata, sem grandes cerimônias. O TikTok pode parecer despretensioso, mas justamente por isso ele funciona tão bem para plantar pequenas sementes criativas, que crescem rapidamente e ganham alcance viral.

Ao unir esses dois canais, nossa comunicação torna-se assertiva, completa e acessível. No Instagram, cultivamos relações mais profundas e duradouras. No TikTok, captamos atenção rápida, geramos curiosidade e expandimos nossa mensagem de maneira espontânea e descontraída.

Para entender como criar o perfil completo no Instagram, foi criado o conceito visual abaixo:



Figura 54 - Construindo um perfil no Instagram.

Fonte: elaboração própria.

Na comunicação, assim como na natureza, cada etapa de crescimento exige uma abordagem única. Para começar a externalizar nossa mensagem, é preciso criar uma Matriz de Conteúdo. Para isso é fundamental considerarmos dois públicos distintos: aqueles que ainda estão descobrindo o conceito da regeneração e os que já têm intimidade com ele. Para quem ainda não conhece, precisamos plantar sementes leves e envolventes que despertem o interesse inicial e a curiosidade genuína sobre o tema. Já para os familiarizados, é hora de aprofundar as raízes com conteúdos mais densos, esclarecedores e inspiradores, fortalecendo ainda mais sua conexão com o propósito regenerativo. Essa matriz vai nos guiar no equilíbrio perfeito entre acolher novos interessados e manter acesa a chama daqueles que já abraçaram a jornada. Criar uma Matriz de Conteúdo é como planejar um jardim. Você não quer plantar qualquer coisa, de qualquer jeito, e esperar que cresça milagrosamente. Cada postagem é uma semente cuidadosamente escolhida para gerar exatamente o tipo de fruto que seu público deseja colher. Pense na matriz como um mapa para um jardim cheio de variedade, cores, sabores e aromas diferentes. O segredo é plantar conteúdos que se complementam, mantendo a curiosidade e o envolvimento do público sempre frescos.

E como fazer isso na prática?

Primeiro, escolha suas categorias principais. Que tal trabalhar com conteúdos leves, daqueles que conquistam à primeira vista? São memes divertidos, vídeos curtos que despertam atenção

rápida ou frases motivacionais que aquecem o coração. Isso tudo vai no topo do seu funil, chamando atenção de novas pessoas.

Depois, é importante pensar em conteúdos mais elaborados, aqueles que vão além da primeira impressão e quebram qualquer objeção que seus clientes possam ter. São dicas valiosas, esclarecimentos sobre sua metodologia, explicações práticas que façam o público sentir confiança no que você oferece.

E claro, não esqueça da categoria que mostra toda sua autoridade, aquela que dá respaldo à sua marca, como depoimentos reais e histórias que mostrem a diferença que você realmente faz.

Além disso, reserve um espaço muito especial na matriz para conteúdos que conectem pelo emocional, que falem sobre seus valores mais profundos e sobre o propósito verdadeiro por trás daquilo que você faz.

Com esses temas em mente, distribua-os com harmonia durante a semana, como num jardim em que cada canteiro tem seu momento ideal para florescer. Segunda-feira pode ser leve, com memes e frases inspiradoras. Terça-feira é dia de esclarecer dúvidas e trazer confiança. Quarta-feira você mostra seu lado mais emocional, conectando profundamente com seu público. E assim você vai conduzindo uma conversa equilibrada, cativante e sempre surpreendente.

E por último, lembre-se que o jardim muda, evolui e cresce. Avalie continuamente como seu público reage, o que ele gosta mais, e ajuste a matriz para entregar exatamente o que ele deseja colher.

Afinal, a comunicação é uma arte viva, quanto mais cuidado e emoção você colocar nela, mais frutos extraordinários você vai colher.

Não é preciso aqui se preocupar com algoritmo das plataformas ou quantidade de posts por dia. Se o trabalho for bem realizado, com conteúdo envolvente e que se conecte com o público, essas questões não serão essenciais.

Abaixo temos um modelo de Matriz de Conteúdo com a organização como se fosse posts no feed do Instagram. Cada campo da matriz representa um post.



Figura 55 - Matriz de conteúdo.

Fonte: elaboração própria.

Com a Matriz de Conteúdo criada, chegou o momento de mapear os processos na Jornada de Produtividade. Ela funciona como um grande ciclo vivo no cotidiano da empresa, assim como o ritmo das estações guia as plantas ao longo do ano. Ter essa jornada bem mapeada facilita a visualização de cada etapa do processo e, mais do que isso, permite integrar naturalmente a produção de conteúdo em cada uma delas. Ao invés de criar vídeos e fotos de forma isolada, esses conteúdos passam a ser uma expressão real e transparente da própria rotina operacional. Na XiQ Consciente, por exemplo, a jornada está claramente desenhada em duas fases: produção e pós-atualização. Durante a fase de produção, as etapas vão desde a captação e curadoria das peças até a produção das fotos e conteúdos que vão mostrar ao público as novidades que estão por vir. Esse é o momento ideal para criar vídeos curtos, bastidores e "spoilers", que geram curiosidade e aproximam as pessoas da essência e dos valores da empresa.

Já na fase de pós-atualização, o processo abrange a divulgação para venda, produção dos pacotes, envio das encomendas e atendimento ao cliente. Aqui, o conteúdo pode reforçar a transparência e cuidado, como vídeos mostrando o carinho nos pacotes preparados, depoimentos reais dos clientes satisfeitos ou esclarecimento de dúvidas frequentes.

Dessa forma, o conteúdo deixa de ser uma tarefa extra e desconectada, tornando-se intrínseco à própria operação da empresa. Além de facilitar uma produção constante de material, esse método fortalece o vínculo com o público, refletindo com clareza e honestidade cada etapa do negócio. Afinal, não há maneira melhor de engajar do que mostrando a verdade daquilo que é feito com propósito e autenticidade.

JORNADA DE PRODUTIVIDADE



Figura 56 - Jornada de Produtividade XiQ Consciente.

Fonte: arquivo pessoal XiQ Consciente.

Agora é mais fácil produzir o que é chamado de Linha Editorial, que nada mais é do que criar os estilos de conteúdos a serem produzidos tanto em vídeos, quanto fotos. Tanto no feed quanto nos stories.

Como a XiQ é uma loja de roupas, o estilo de produção é muito semelhante ao de uma loja convencional de moda com provador, batalha de looks, entre outros.

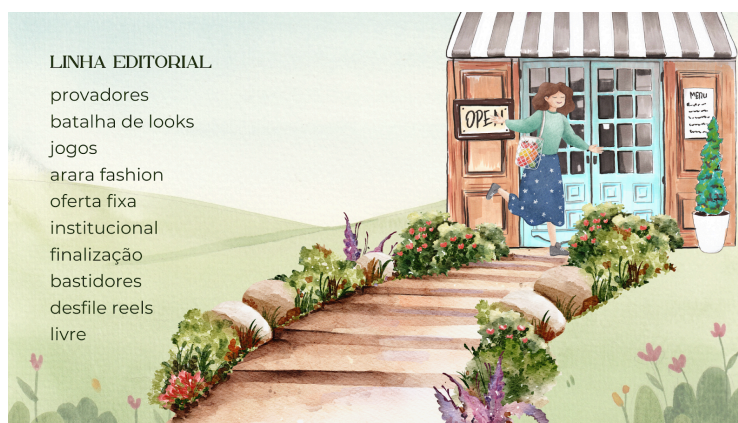


Figura 57 - Linha Editorial XiQ Consciente.

Fonte: arquivo pessoal XiQ Consciente.

Interessante observar a organização das iniciadoras da XiQ quanto ao conteúdo abordado. Como a sócia que é o “rosto” da marca não tinha muita familiaridade com produção de conteúdo, a sócia com mais experiência criou uma série de roteiros para facilitar o início destes trabalhos e que podem auxiliar outros negócios a se inspirarem neste modelo. Lembrando que esta etapa pode ser mais solta ou mais estruturada, de acordo com o perfil de quem está produzindo.



Figura 58 - Conteúdo para stories - XiQ Consciente.

Fonte: arquivo pessoal XiQ Consciente.



Figura 59 - Conteúdo para feed - XiQ Consciente.

Fonte: acervo pessoal XiQ Consciente.

Comunicar com autenticidade vai além de simplesmente mostrar o que fazemos, é sobre tornar visível como fazemos, por que fazemos e com quem fazemos. Ao integrar a produção de conteúdo diretamente na jornada produtiva, como no exemplo da XiQ Consciente, garantimos que cada etapa seja percebida e valorizada pelo público. Assim, o conteúdo se torna naturalmente transparente e relevante, construindo vínculos genuínos com as pessoas e permitindo que a comunicação seja, acima de tudo, um espelho fiel da identidade da empresa e de seu compromisso regenerativo com o mundo.

6.2.6 - Folhas - Mensuração de Resultados

Se pensarmos na empresa como uma planta viva, o orçamento pode ser comparado às folhas - são elas que captam luz, trocam energia com o ambiente e ajudam a mensurar o quanto a planta está crescendo, se nutrindo bem ou se precisa de algum ajuste. Da mesma forma, o orçamento permite que o negócio avalie suas próprias condições, faça trocas inteligentes com o entorno e planeje com mais clareza os passos seguintes.

Mas o que é, exatamente, esse orçamento regenerativo? Trata-se de uma ferramenta financeira que ajuda a planejar o funcionamento da empresa ao longo do tempo, estimando receitas e despesas com base nos projetos em andamento e nas operações previstas. Assim como o orçamento de uma família, ele pode ser organizado por diferentes períodos, mas aqui vamos trabalhar com um planejamento anual dividido por mês, para conseguir observar os ciclos e as variações que fazem parte da realidade, especialmente em atividades ligadas ao setor primário.

Mais do que apenas prever quanto se vai gastar ou ganhar, o orçamento expressa em números os planos da empresa para um determinado período. Ele ajuda a tomar decisões mais seguras,

a reduzir riscos e, principalmente, a acompanhar os resultados - permitindo saber se o caminho que está sendo seguido realmente faz sentido ou se ajustes precisam ser feitos.



Figura 60 - Orçamento.

Fonte: Burbano, J. (2005).

O orçamento também cumpre diferentes papéis dependendo do momento. No presente, ele serve como um mapa para guiar as ações do dia a dia. Quando olhamos para orçamentos de anos anteriores, conseguimos enxergar padrões, entender onde foi possível economizar ou investir melhor, e fazer projeções mais realistas para o futuro. Isso tudo ajuda a construir uma empresa mais forte, coerente com seus valores e preparada para se adaptar.

Figura 1. O orçamento ao longo do tempo

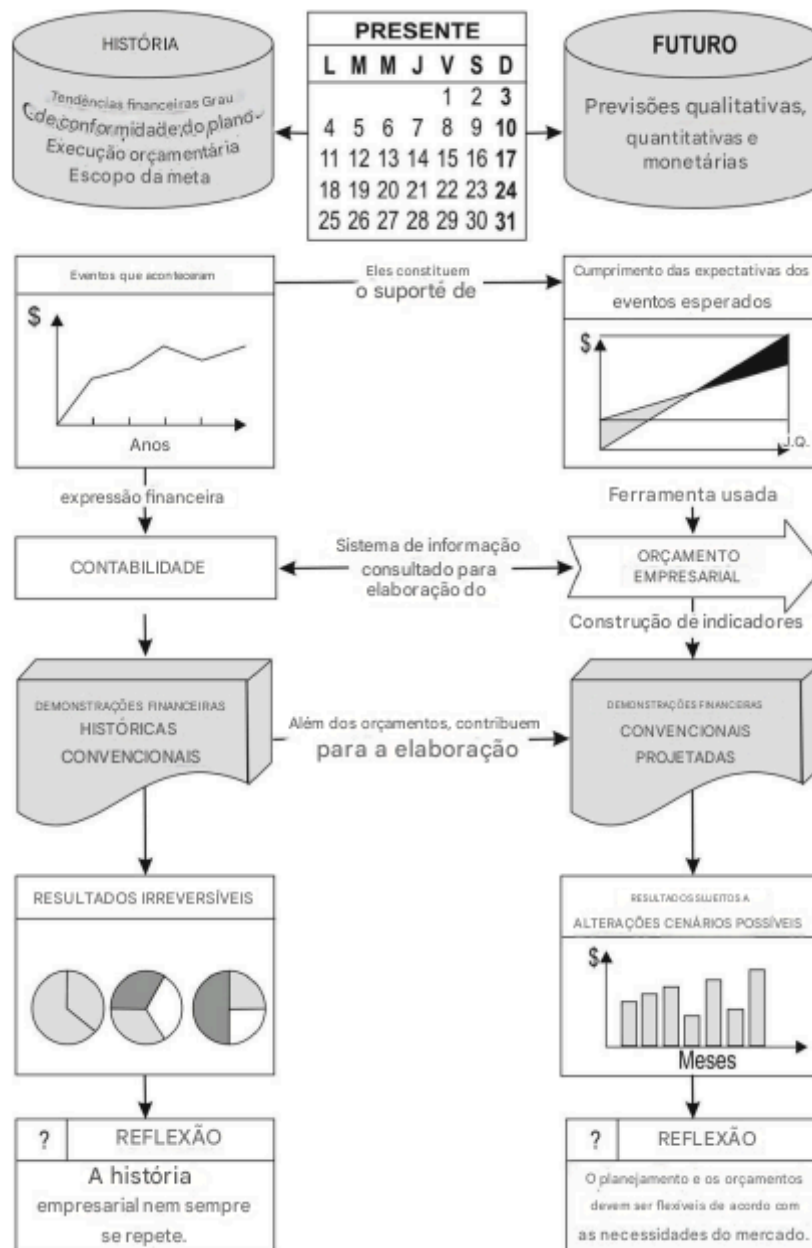


Figura 61 - Pressuposto do Tempo.

Fonte: Burbano, J. (2005).

Antes de colocar tudo no papel (ou na planilha), é importante conhecer bem a empresa: seus objetivos, seus desafios, o contexto em que está inserida. Depois que o orçamento é feito, ele não deve ser engavetado. Precisa ser acompanhado de perto, ajustado quando necessário, usado como ferramenta de controle e, principalmente, como instrumento para avaliar se o

dinheiro está sendo utilizado com inteligência e se os resultados estão alinhados com o propósito maior da empresa viva.

Tabela 21 - Etapas para a construção de um orçamento.

Etapa	Atividades
Pré-iniciação	1. Definição da missão e visão do negócio. 2. Definição de objetivos de curto e médio prazo. 3. Definição de estratégias, políticas e padrões. 4. Elaboração de planos operacionais pelos departamentos com base em seus objetivos e perspectivas. 5. Pesquisa de mercado.
Elaboração	1. Elaboração de planos operacionais: vendas, produção, finanças, custos e despesas. 2. Elaboração de planos financeiros: Caixa, investimentos, financiamentos. 3. Definição das premissas. 4. Conversão de planos em orçamento.
Execução	1. Apresentação de metas específicas para períodos quinzenais ou mensais. 2. Alocação, start-up e monitoramento de recursos. 3. Registro da execução real.
Controle	1. Comparação do real com o orçado. 2. Análise e explicação das variações. 3. Implementação de medidas corretivas ou modificação do orçamento quando necessário.
Avaliação	1. Análise dos resultados obtidos. 2. Identificação de causas e efeitos. 3. Capitalização de experiências para os próximos períodos orçamentários.

1 - Projeção de receita

O orçamento de receita estima as entradas de dinheiro da empresa em um determinado período. A principal fonte de receita da empresa são as vendas, mas também devemos considerar a receita de juros auferidos, venda de ativos, receita de aluguel de ativos, apoio do governo, entre outros.

Essa ferramenta serve de base para a construção de orçamentos de custos, produção e despesas, pois nos dá clareza sobre os objetivos de vendas da empresa e o dinheiro disponível para realizar as atividades.

Projeção de vendas

Para prepará-lo, primeiro é necessário fazer uma projeção de vendas. Neste módulo, vamos explorar dois métodos para construir uma projeção de vendas. O método de aumento percentual e o método de participação de mercado.

A previsão de vendas com base no método de aumento percentual calcula o aumento percentual médio nas vendas anuais nos últimos anos para projetar as vendas para o ano seguinte. Normalmente projetamos cenários positivos, porém existem fatores externos que podem afetar as vendas e é possível que em algum ano haja uma diminuição nas vendas ao invés de um aumento. As revisões mensais ao longo do ano permitem que você identifique quedas de vendas e suas causas desde o início, permitindo que você ajuste seu orçamento e crie estratégias para evitar que diminuam ainda mais. Em caso de quedas por vários anos consecutivos, devemos rever os motivos e tomar medidas para não comprometer a operação e a viabilidade da empresa a longo prazo.

A projeção de vendas pode ser feita em número de unidades ou em termos monetários. Os orçamentos são sempre expressos em termos monetários, portanto, se projetarmos em unidades, para cada produto, devemos multiplicar o preço dos produtos pelo número de unidades para converter a projeção em termos monetários.

Etapas para preparar a projeção de vendas com o método de aumento percentual

- Reunimos registros de vendas dos últimos anos em uma tabela. Eles devem ser usados por pelo menos dois anos, cinco anos é recomendado. É importante considerar que se em algum ano houve vendas extraordinárias, elas devem ser identificadas e deixadas de fora da projeção para não inflacioná-las e poder ter um dado mais real. Apresentamos-lhe um exemplo com o qual vamos fazer a preparação.

Tabela 22 - Exemplo de vendas dos últimos anos.

Ano	2020	2021	2022	2023	2024
Preço de Venda	\$60,000.00	\$70,000.00	\$80,000.00	\$90,000.00	\$80,000.00

- Pegamos um ano base, que é o ano mais recente e o ano anterior. Calculamos o aumento percentual de cada ano subtraindo as vendas do ano-base menos as vendas do ano anterior e dividimos o resultado pelas vendas do ano anterior e multiplicamos por 100. A operação é expressa na seguinte fórmula:

$$\Delta = \left[\frac{\text{Vendas 2024} - \text{Vendas 2023}}{\text{Vendas 2023}} \right] \times 100$$

Em seguida, vamos usar os dados do exemplo na fórmula.

$$\Delta = \left[\frac{\$80,000 - \$90,000}{\$90,000} \right] \times 100 \quad \Delta = \left[\frac{-\$10,000}{\$90,000} \right] \times 100$$

$$\Delta = [-0.1112] \times 100 \quad \Delta = -11.12\%$$

- Calculamos o aumento percentual para todos os anos usando a mesma fórmula. Como usamos cinco anos, vamos obter os dados de quatro aumentos percentuais, já que não temos os dados para comparar o ano mais antigo.
- Registramos os aumentos percentuais para cada ano e calculamos a média (soma todos os percentuais e divide pela quantidade de dados).

Tabela 23 - Exemplo de aumento percentual anual.

Ano	D
2024	-11.12%
2023	12.50%
2022	14.28%
2021	16.67%
Aumento médio	8.08%

- Como temos o aumento percentual médio, aplicamos ao total de vendas do ano passado, multiplicando-as pelo aumento percentual médio. O valor que resultará é somado às vendas do último ano para obter a projeção de vendas do ano que vamos projetar.

Incremento de Vendas = Vendas * Incremento Percentual Médio

Incremento de Vendas = \$80,000 * 8.08% = \$6,464

Projeção de Vendas Anual = Vendas do Último Ano + Incremento de Vendas

Projeção de Vendas Anual = \$80,000 + \$6,464 = \$86,464

Proporção de vendas por mês

Uma vez que temos os dados de projeção de vendas anuais, calculamos a proporção de vendas que corresponde a cada mês. Essa prática é muito útil para empresas que possuem produções

e vendas sazonais, pois nos permite considerar movimentos sazonais quando vamos fazer projeções.

Realizamos o cálculo pegando os registros mensais de vendas no último ano e dividindo as vendas de cada mês pelo total de vendas anuais e multiplicando o resultado por 100 para expressá-lo como uma porcentagem.

Tabela 24 - Exemplo de proporção de vendas no mês.

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Venda	5.000	3.000	10.000	3.000	5.000	6.000	5.000	6.000	8.000	7.000	12.000	10.000
Dividimos pelas vendas totais: \$ 80.000,00 e multiplicamos por 100												
Proporção mensal	6.25%	3.75%	12.5%	3.75%	6.25%	7.5%	6.25%	7.5%	10%	8.75%	15%	12.5%

Agora pegamos a projeção de vendas anual e multiplicamos por cada proporção mensal para obter a projeção de vendas mensais.

Tabela 25 - Exemplo de projeção de vendas mensais.

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Proporção mensal	6.25%	3.75%	12.5%	3.75%	6.25%	7.5%	6.25%	7.5%	10%	8.75%	15%	12.5%
Multiplicado pela projeção de vendas anual \$ 86,464												
Vendas Mensais	5,404	3,242	10,808	3,242	5,404	6,485	5,404	6,485	8,646	7,566	12,97	10,808

Caso a empresa venda vários produtos, pode-se fazer uma projeção para cada produto, pois muitas vezes os preços, as condições de mercado e a sazonalidade dos produtos se movem de forma diferente. Se fizermos uma projeção por produto, podemos somar todas as projeções para obter a projeção total da empresa. A decisão de fazer a projeção por produto ou globalmente dependerá da disponibilidade dos registros de vendas e do nível de detalhe que desejamos. Quanto mais detalhes tivermos, mais dados precisos e informações de maior qualidade nos permitirão tomar melhores decisões.

Como temos a projeção de vendas, podemos construir o orçamento de receita estimando os outros tipos de receita que o negócio gera. Alguns deles podem ser rendimentos de ativos que a empresa recebe de forma fixa ou em valores variáveis, juros auferidos no banco ou caixa econômica, venda de ativos, apoio do governo, fundos de organizações não governamentais e quaisquer outros rendimentos que surjam. Aqui está um modelo para orçar receitas.

Tabela 26 - Exemplo de orçamento de receitas.

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Vendas Mensais	5,404	3,242	10,808	3,242	5,404	6,485	5,404	6,485	8,646	7,566	12,97	10,808	86,464
Renda Fixa													
Rendas variáveis													
Juros ganhos													
Venda de ativos													
Apoio governamental													
Fundos de ONGs													
Outras receitas													
Renda mensal													

Lembre-se de que os planos e dados históricos da empresa nos darão as premissas que darão o tom para fazer as estimativas de qualquer orçamento. Não se esqueça de refletir sobre eles e analisá-los para construir seu orçamento.

2 - Despesas projetadas

Na parte anterior, aprendemos de onde vêm os fluxos de dinheiro da empresa regenerativa. A seguir, para entender o orçamento de custos e despesas, saberemos como as saídas de dinheiro são classificadas e como integrá-las ao orçamento.

Orçamento de despesas

As despesas operacionais são saídas de dinheiro que a empresa faz para realizar as atividades operacionais da empresa. As despesas operacionais podem ser:

Despesas de vendas: todas as saídas de dinheiro destinadas a levar produtos e serviços aos clientes. Por exemplo: publicidade, transporte, salários do pessoal de vendas.

Despesas administrativas: todas as saídas gerais, que nada têm a ver com as atividades de produção ou vendas. Por exemplo: aluguel de escritório, salários de funcionários administrativos, honorários contábeis, artigos de papelaria, etc.

Despesas financeiras: são as saídas de dinheiro que têm a ver com atividades de financiamento, ou seja, com a gestão do próprio dinheiro e o uso do dinheiro de outras pessoas. Por exemplo: comissões bancárias, juros sobre empréstimos, perdas cambiais.

Como é calculado?

Esse orçamento geralmente deve ser feito anualmente, embora possa ser semestral ou trimestral, dependendo das necessidades da empresa. É essencial que seja detalhado mensalmente para monitorar e controlar os gastos com mais eficiência.

Orçamento de despesas operacionais = Total de despesas com vendas + Total de despesas administrativas + Total de despesas financeiras + Total de outras despesas

Orçamento de custos

Para projetar os custos, vamos analisar dois métodos:

Se nossa empresa tem ciclos sazonais, para ter um dado mais preciso pegamos o histórico dos custos mensais dos últimos cinco anos, fazemos os mesmos cálculos que usamos para projeção de vendas, mas neste caso com custos.

- 1- Obtemos o registro dos custos totais dos últimos cinco anos.

Tabela 27 - Exemplo de custos totais anuais.

Ano	2020	2021	2022	2023	2024
Preço dos Custos	\$20,000.00	\$25,00.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$40,000.00

- 2- Calculamos a média dos aumentos anuais com os dados do registro de custos.

Custo 2024 - Custo 2023 = Resultado 1

\$40,000.00 - \$30,000.00 = \$10,000.00

Resultado 1 / Custo 2023 = Resultado 2

\$10,000.00 / 30,000.00 = 0.34

Resultado 2 * 100 = Aumento percentual

0.34 * 100 = 34%

Repetimos a mesma fórmula para calcular o aumento dos últimos quatro anos, lembramos que o quinto ano não pode mais ser feito. Assim que tivermos todos os aumentos percentuais anuais de custos, calculamos a média.

Soma de todos os aumentos percentuais anuais dividido por 4 anos.

Usamos os dados do exercício:

$$34\% + 0\% + 20\% + 25\% = 79\%$$

$$79\% / 4 = 19.75\%$$

- 3- Aplicamos o incremento médio anual ao custo total do último ano para obter a estimativa do custo anual total do próximo período.

$$(\text{Custo Total 2024} * \text{Aumento Percentual Médio}) + \text{Custo Total 2024} = \text{Custo Total 2025}$$

$$(\$40,000.00 * 19.75\%) + \$40,000.00 = \$47,900.00$$

- 4- Calculamos a proporção mensal dos custos do último ano.

Tabela 28 - Exemplo de custos mensais.

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Custos	2	2	3	5	2	2	3	3	2	2	7	7	284
Dividimos pelo custo total: \$ 40.000,00 e multiplicamos por 100													
Proporção mensal	5%	5%	7.5%	12.5%	5%	5%	7.5%	7.5%	5%	5%	17.5%	17.5%	100%

- 5- Aplicamos a proporção mensal ao custo anual total estimado para o próximo período.

Tabela 29 - Exemplo de custo anual.

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Proporção mensal	5%	5%	7.5%	12.5%	5%	5%	7.5%	7.5%	5%	5%	17.5%	17.5%	100%
Multiplique pelo custo anual projetado \$ 47.900,00													
Vendas Mensais	2395	2395	3592.5	5987.5	2395	2395	3592.5	3592.5	2395	2395	8382.5	8382.5	\$47,90

Para uma projeção de custos mais simples, podemos calcular uma média dos custos unitários de produção do ano anterior e multiplicá-la pelo número de unidades que planejamos vender com base na projeção de vendas.

Ao finalizar essa etapa, vale destacar alguns pontos que podem tornar o orçamento de custos mais preciso e útil para a gestão do negócio. Uma boa prática é realizar o cálculo por produto, pois isso permite ter uma visão mais detalhada de cada etapa da produção. Quanto mais refinado for o nível de informação, mais confiável será o planejamento. Por isso, sempre que possível, organizar os custos separando o que se refere à matéria-prima, à mão de obra e aos custos indiretos envolvidos na fabricação. Em casos em que algum insumo apresenta muita variação de preço, essa separação por conceito ajuda a manter o orçamento mais próximo da realidade, permitindo ajustes mais ágeis quando necessário.

Fluxo de caixa

Com base no orçamento operacional, é possível construir o fluxo de caixa, uma ferramenta essencial para acompanhar de perto o que realmente entra e sai do caixa da empresa ao longo do tempo. Diferente de uma simples previsão ou do controle por notas fiscais, o fluxo de caixa considera as datas em que o dinheiro efetivamente circula, ou seja, quando foi recebido ou pago, e não apenas quando foi faturado. Ele pode ser usado tanto para projetar o futuro financeiro da empresa quanto para entender, com clareza, o caminho que o dinheiro percorreu até ali.

Esse acompanhamento serve para observar a saúde financeira da empresa em tempo real. Permite avaliar se os recursos que entram conseguem cobrir os compromissos assumidos, identificar antecipadamente a necessidade de buscar financiamentos, verificar a viabilidade de investimentos e, principalmente, manter sob controle os recursos disponíveis em caixa. Em uma Empresa Viva, esse tipo de monitoramento é o que garante que a seiva continue fluindo, nutrindo ideias, sustentando compromissos e abrindo espaço para decisões conscientes.

Fontes de entradas de caixa:

- Fluxo de caixa operacional: são as receitas ordinárias da empresa de sua atividade principal.
- Fluxo de caixa de investimento: são os rendimentos provenientes dos retornos e vencimentos de investimentos ou aluguéis imobiliários.
- Fluxo de caixa de financiamento: são as entradas de dinheiro provenientes das atividades de financiamento da empresa, sejam os sócios investindo capital, contraindo um empréstimo ou a entrada de novos investidores.

Como é calculado?

Antes de construirmos nosso fluxo de caixa, precisamos determinar se vamos projetar ou registrar o fluxo de caixa que já ocorreu. Se vamos projetar, usamos os dados de entradas e saídas de dinheiro de nosso orçamento operacional, se vamos registrar, usamos as entradas e saídas de dinheiro dos registros contábeis.

Uma observação importante é que os registros contábeis e orçamentos podem considerar as entradas e saídas de dinheiro no momento em que são faturados, mas isso não significa que a movimentação de dinheiro tenha ocorrido naquele mesmo mês. Neste relatório, observamos os movimentos de dinheiro no mês em que realmente ocorre, não no mês em que as faturas são emitidas.

Para elaborar o fluxo de caixa passo a passo:

1. Pega-se o saldo final do mês anterior das contas de caixa e bancos e o insere-se na linha "Saldo Inicial".
2. Registra-se as entradas de caixa no mês em que são feitas ou no mês em que planeja-se realizá-las, classificando-as de acordo com sua origem no fluxo operacional, investimento ou financiamento.
3. Registra-se todas as saídas de caixa no mês que são feitas ou que planeja-se fazê-las, podendo classificá-las como no orçamento de custos e despesas em custos, despesas administrativas, despesas de vendas e despesas de financiamento ou outras despesas. Também inclui-se pagamentos de empréstimos e investimentos.
4. Como tem-se o total de entradas e saídas, aplica-se a seguinte fórmula a cada mês:

$\text{Fluxo de Caixa Líquido} = \text{Saldo Inicial} + \text{Entradas Totais} - \text{Saídas Totais}$

O saldo inicial dos meses seguintes é retirado do fluxo de caixa líquido do mês anterior.

Tabela 30 - Exemplo de fluxo de caixa.

	Mês 1	Mês 2	Mês 3
Saldo inicial (A)	\$1.000,00	\$7.150,00	\$ 6,650.00
Entradas			
Vendas à vista	\$5.000,00	\$7.000,00	\$3.000,00

Recuperação de Portfólio	\$3.000,00	\$4.000,00	\$3.500,00
Desempenho do Investimento	\$ 200.00	\$ 300.00	\$ 400.00
Vendas de ativos fixos	\$ -	\$ 800.00	\$ -
Rendas	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Empréstimos recebidos	\$ 400.00	\$ -	\$ -
Investimentos de parceiros	\$1.000,00	\$ -	\$ -
Outras receitas	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Entradas (B)	\$10.300,00	\$12.800,00	\$7.600,00
Saídas			
Devoluções de vendas	\$ -	\$ -	\$ -
Custos	\$2.000,00	\$3.000,00	\$1.000,00
Taxas de administração	\$ 800.00	\$ 850.00	\$ 820.00
Despesas de vendas	\$ 600.00	\$ 700.00	\$ 500.00
Reembolso do empréstimo	\$ -	\$ -	\$2.000,00
Despesas financeiras	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 75.00
Investimentos	\$ -	\$8.000,00	\$ -
Outras despesas	\$ 200.00	\$ -	\$ 30.00
Tributação	\$ 400.00	\$ 600.00	\$ 250.00
Total de realizações (C)	\$4.150,00	\$13.300,00	\$ 4,675.00
Fluxo de caixa líquido (A + B - C)	\$7.150,00	\$ 6,650.00	\$9.575,00

Quando o fluxo de caixa apresenta um resultado positivo, isso indica que há fôlego financeiro para manter as atividades em andamento e sustentar o ciclo natural da empresa. Ainda assim, é comum que em alguns meses o caixa fique apertado ou até negativo. Nessas situações, é importante agir com atenção: buscar formas saudáveis de aumentar as entradas, seja por meio de promoções, eventos, vendas especiais, aluguel de equipamentos ou até mesmo liquidações estratégicas e, ao mesmo tempo, reduzir as saídas com um olhar atento sobre os custos, aproveitando descontos por pagamento antecipado e cortando gastos desnecessários.

É preciso ter cautela especialmente com empréstimos. Em momentos de instabilidade, recorrer a crédito sem planejamento pode comprometer a saúde financeira da empresa por inteiro, colocando em risco sua capacidade de regenerar, crescer e se manter viva no longo prazo. Se a empresa apresentar resultados negativos de caixa por vários meses seguidos, é hora de parar, escutar o que o sistema está dizendo e reavaliar as escolhas. Mais do que números, é preciso olhar para os sinais e buscar o equilíbrio entre o que entra e o que sai, não só financeiramente, mas também em termos de propósito e impacto.

E vale lembrar: um bom fluxo de caixa não se interpreta apenas com planilhas. É fundamental observar também os elementos qualitativos do negócio, os ciclos sazonais, as mudanças externas, a equipe e o contexto onde a empresa está inserida. Em uma Empresa Viva, números e sentidos caminham juntos.

Após percorrer as etapas de enraizamento, estruturação e fortalecimento da proposta de uma Empresa Viva, chega-se ao momento de dar forma jurídica àquilo que já pulsa. É a fase de tornar visível e reconhecido, perante o sistema formal, aquilo que até então vinha sendo tecido com cuidado e intenção. A escolha do modelo jurídico mais adequado faz parte desse florescimento.

De acordo com o SEBRAE (2023), existem diferentes caminhos para formalizar um negócio: Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP). O MEI costuma ser a porta de entrada para empreendimentos menores, com faturamento anual de até R\$81 mil e até um colaborador. É um modelo simples, acessível e com carga tributária reduzida, ideal para quem está começando. Já a Microempresa (ME), com limite de faturamento de até R\$360 mil por ano, permite um pouco mais de estrutura e é ideal para negócios que já começaram a crescer. A EPP, por sua vez, comporta negócios com faturamento de até R\$4,8 milhões e permite maior escala, ainda sob o guarda-chuva do Simples Nacional.

Formalizar desde o início evita tropeços futuros. Garante segurança jurídica, abre portas para linhas de crédito, possibilita a participação em editais, projetos e parcerias e, sobretudo, dá ao negócio uma base sólida para crescer com coerência. Empresas que nascem regenerativas precisam de estruturas que também as apoiem nesse caminho, e a formalização é uma delas. Adiar essa decisão pode trazer dificuldades burocráticas, fiscais e até operacionais. Começar bem, com clareza e estrutura, é uma forma de honrar o ciclo de vida do próprio negócio.

A XiQ Consciente deu seus primeiros passos como Microempreendedora Individual (MEI), uma escolha estratégica que permitiu colocar o negócio em movimento com simplicidade, menos burocracia e baixo custo. Esse formato inicial foi essencial para validar o modelo, experimentar formatos e construir uma base sólida. Com o amadurecimento da empresa e a expansão de sua atuação, as empreendedoras agora iniciam um novo ciclo: a constituição do Instituto de Economia Circular e Sustentabilidade, que nasce como um desdobramento natural do trabalho já realizado - um espaço jurídico e institucional mais robusto para abrigar projetos de impacto, parcerias e ações de educação e sensibilização em torno da moda circular e regenerativa.

Em relação aos tópicos de orçamento, custos e fluxo de caixa, foi uma decisão consciente das fundadoras da XiQ não abrir os dados financeiros reais da empresa neste trabalho, por se tratarem de informações sensíveis. Ainda assim, o exemplo utilizado nesta seção reflete com bastante fidelidade a forma como a gestão tem sido conduzida na prática. Os princípios aplicados, as estratégias de controle e planejamento e a atenção constante à sustentabilidade financeira do negócio foram traduzidos no exemplo apresentado, de modo a preservar a confidencialidade sem comprometer a coerência metodológica da tese. Afinal, mais do que mostrar números, o objetivo aqui é mostrar caminhos.

6.3 - Unidade de Florescimento

6.3.1 - Flores - Entrega para o mundo

Materializar uma ideia que nasceu de um sonho regenerativo não pode se limitar apenas ao modelo convencional de comprar e vender produtos. É preciso uma abordagem mais ampla, enxergar além da venda e pensar em outras frentes que potencializam o impacto positivo para a sociedade, utilizando o comércio como uma base sólida para sustentar iniciativas complementares.

A XiQ Consciente percebeu essa necessidade logo no início. Assim, antes de tudo, foi necessário mapear cuidadosamente todas as etapas pelas quais uma peça de roupa passa até chegar ao cliente final. Tudo começa quando uma fornecedora parceira chega à loja com sua sacola cheia de roupas que ela não usa mais. Neste momento, as peças são avaliadas e categorizadas de acordo com três frentes essenciais.

A primeira frente, a mais consolidada até então, é a Loja. Nessa etapa, as roupas que atendem aos critérios de qualidade da XiQ são revitalizadas, passando por processos detalhados de seleção, higienização e pequenos reparos. Algumas delas vão diretamente para as araras da loja; outras são encaminhadas ao Ateliê, onde ganham uma nova vida por meio de coleções exclusivas feitas com técnicas artesanais, como bordados, crochês e tricôs. Essa frente já funciona de forma fluida e tranquila, o que dá segurança para dar um próximo passo em direção às outras frentes.

A segunda frente é a Doação, e está agora ganhando forma mais concreta. Nesse fluxo, roupas que, embora estejam em bom estado, não atendem plenamente aos critérios comerciais da loja, passam pelo mesmo processo cuidadoso de revitalização e depois são destinadas à Loja Social. Aqui, a proposta é que mulheres em situação de vulnerabilidade possam escolher

peças gratuitamente, promovendo dignidade e autonomia. Neste exato momento, a XiQ Consciente está em diálogo avançado com o Centro de Apoio à Mulher em Tatuí, buscando implantar a primeira Loja Social da cidade, que fornecerá tanto peças femininas quanto infantis.

Por fim, a terceira frente, ainda mais desafiadora e complexa, é a Reciclagem. Aqui, entram as roupas que já não possuem mais condições de uso. Após a etapa de higienização, o material segue para um processo de reciclagem têxtil, que permite desfibrar o tecido para produzir estopa ou até mesmo fios novos, que serão utilizados em trabalhos manuais como tricô e crochê. Contudo, esta frente enfrenta grandes obstáculos, já que a reciclagem em escala industrial demanda um alto investimento em máquinas especializadas. Infelizmente, o mercado ainda é fechado e de difícil acesso: a principal fabricante brasileira dessas máquinas não facilita a aquisição ou o acesso às informações essenciais. Por conta disso, Amanda e Renata Bimbatti, idealizadoras da XiQ, começaram a buscar alternativas viáveis e artesanais, contando com a ajuda de artesãos locais para fabricar equipamentos que possam realizar esse trabalho. Recentemente, uma máquina artesanal, desenvolvida em parceria com um artesão de uma cidade vizinha, começou a ser testada, permitindo avaliar na prática a eficiência do processo de desfibragem em pequena escala.

Este exemplo da XiQ Consciente mostra claramente que criar uma empresa regenerativa vai além de abrir as portas para o comércio: é preciso coragem para inovar, disposição para quebrar barreiras e uma visão sistêmica que transforma desafios em caminhos férteis de regeneração social, ambiental e econômica.

QUANDO UMA PEÇA DE ROUPA CHEGA NA XIQ, ELA PODE TER 3 DESTINOS FINAIS:



Figura 62 - Mapeamento de processo da XiQ Consciente.

Fonte: arquivo pessoal XiQ Consciente.

Essa forma integrada e intencional de trabalhar caracteriza exatamente a essência da entrega que uma Empresa Viva como a XiQ deseja realizar ao mundo: uma ação verdadeira, consciente e multifacetada, que transforma cada etapa do processo em oportunidade de regeneração. Ao expandir a visão além das transações comerciais e incluir frentes sociais e ambientais, a XiQ estabelece um círculo virtuoso, onde a roupa é apenas um veículo para transformar realidades, promover dignidade e reduzir impactos ambientais negativos. Essa entrega vai além do produto e conecta-se diretamente à missão regenerativa, criando valor real e deixando um legado positivo e profundo no ecossistema em que está inserida.

6.3.2 - Movimento Ecológico

O crescimento saudável de uma Empresa Viva pode ser comparado ao desenvolvimento de uma árvore que, ao ganhar robustez e expandir seus galhos, se torna um refúgio frondoso, oferecendo sombra e acolhimento para todos os seres que a rodeiam. Assim como descrito pela agrônoma Ana Primavesi em sua obra *A Vida Secreta das Árvores* (PRIMAVESI, 2006), árvores maduras estabelecem redes subterrâneas profundas com suas raízes, trocando nutrientes e suporte, ajudando-se mutuamente em momentos críticos. Assim, quanto mais sólida e conectada, mais uma árvore é capaz de sustentar e fortalecer a vida ao seu redor.

Na XiQ Consciente, essa dinâmica orgânica está sendo vivida na prática. Um exemplo concreto disso foi a realização da primeira Feira de Economia Circular em Tatuí, chamada *Feira Jardim das Relíquias*, que se desdobrou em uma verdadeira manifestação coletiva. Durante três dias, esse evento promoveu encontros entre pessoas e iniciativas locais, com a participação ativa de 10 expositores - cinco deles artesãos locais, valorizando técnicas manuais e saberes ancestrais, e outros cinco ligados diretamente à economia circular, como brechós, sebos e antiquários. Com a presença de mais de 300 visitantes, a feira gerou um faturamento bruto significativo de R\$14.700 para os empreendedores, tornando evidente o potencial transformador de iniciativas que integram o tecido social e econômico.



Figura 63 - Foto da Primeira edição da Feira Jardim das Relíquias.

Fonte: arquivo pessoal XiQ Consciente.

Esse tipo de ação revela a importância essencial do movimento de expansão ecossistêmico: trata-se de engajar mais pessoas, espalhar conhecimento e fomentar conexões. Quando iniciativas como essa ganham força, todo o entorno se beneficia, exatamente como as árvores descritas por Primavesi, que redistribuem os nutrientes obtidos por suas raízes para garantir a sobrevivência coletiva. O impacto gerado ultrapassa os limites da feira e permanece vivo na consciência das pessoas, reforçando o propósito regenerativo e garantindo que o legado positivo da XiQ e das Empresas Vivas continue a florescer, inspirando mais ações que sejam verdadeiramente transformadoras.

E, assim, chegamos ao ponto em que a metodologia das Empresas Vivas ganha forma, criando raízes profundas e galhos fortes capazes de nutrir, acolher e se multiplicar. Em cada etapa que atravessamos, buscamos compreender e aplicar as lições da natureza em contextos reais, transformando empresas convencionais em organismos regenerativos, capazes não apenas de sobreviver, mas de prosperar em harmonia com seu ambiente. Essa trajetória, até aqui, reforça a convicção de que as organizações, assim como as árvores, só crescem de maneira saudável e duradoura se estiverem conectadas a um propósito maior e conscientes de seu papel no ecossistema. Com a clareza da metodologia estabelecida, estamos agora diante de um caminho fértil, onde podemos plantar novas sementes, colher novos frutos e espalhar essas ideias, gerando impacto positivo para o mundo, criando negócios que, de fato, gerem vida.

7. DISCUSSÃO

7.1 Sob o ponto de vista dos desafios e oportunidades encontrados

A aplicação experimental da metodologia das Empresas Vivas na XiQ Consciente revelou, em primeiro lugar, que a transição de um modelo de negócio orientado prioritariamente por sobrevivência financeira para um modelo orientado por propósito, regeneração territorial e bem-estar das pessoas não é um movimento linear. Ela acontece em ciclos de avanço e reequilíbrio, muito próximos da lógica de aprender fazendo descrita por autores da pesquisa qualitativa aplicada (FLICK, 2009; YIN, 2015). Na prática, o maior desafio não foi compreender os princípios, mas traduzi-los em rotinas de gestão, em critérios de decisão e em uma narrativa que pudesse ser compreendida pelas pessoas que orbitam a XiQ, especialmente costureiras, artesãs, clientes e parceiras de impacto. Ou seja, o desafio foi de tradução e não apenas de convencimento.

Outro desafio importante foi o da multidimensionalidade dos resultados. A metodologia das Empresas Vivas parte da premissa de que uma empresa viva precisa cuidar simultaneamente de quatro dimensões: econômica, socioambiental, relacional e de sentido. Na XiQ, quando a dimensão econômica apertava, havia uma tendência de o negócio voltar ao modo emergencial e às lógicas tradicionais de compra e venda, com margens muito apertadas e forte pressão por liquidez. Isso mostrou o quanto negócios de pequeno porte, inseridos em territórios reais e sem capital paciente, ainda ficam reféns de dinâmicas de curto prazo, mesmo quando já têm clareza conceitual sobre regeneração e circularidade. Esse é um achado relevante porque demonstra que não basta propor novos indicadores, é preciso criar condições materiais para que a nova lógica se sustente, como prazos de pagamento compatíveis, acesso a insumos locais e formação de redes de compra conjunta.

Também apareceu forte o desafio da governança. A metodologia propõe elementos de governança orgânica, inspirados em abordagens como Laloux (2014) e na O2 de Governança Orgânica, mas a XiQ é uma empresa pequena, com sobreposição de papéis e forte presença da família. Isso gerou uma tensão típica: como distribuir poder e decisão sem perder agilidade. Na prática, o que funcionou melhor foi a criação de momentos de decisão compartilhada e não uma estrutura rígida de conselhos, o que mostra que em negócios em consolidação a organicidade precisa ser construída com leveza e respeito ao ritmo das pessoas. Esse ponto dialoga com o que se observou na Mercur, que, ao substituir a hierarquia vertical por colegiados, também enfrentou um estranhamento inicial e precisou investir em escuta e

formação para que a nova forma de decidir fosse compreendida como ganho e não como perda de controle (STRUSSMANN et al., 2017). A diferença é que a Mercur tinha tempo, equipe e recursos para sustentar uma transição mais longa, enquanto pequenos negócios precisam ver o efeito das mudanças em prazos mais curtos.

Do ponto de vista das oportunidades, a aplicação da metodologia mostrou algo muito potente: quando o negócio deixa explícito que o seu valor central é gerar renda digna para mulheres e artesãs locais, ao mesmo tempo que prolonga o ciclo de vida das peças e evita descarte têxtil, ele ganha uma narrativa que o diferencia imediatamente no mercado da moda circular. Essa clareza de propósito abriu portas para parcerias, editais, mentorias e redes de apoio, exatamente porque a XiQ passou a se apresentar como um negócio que devolve valor ao território. Aqui aparece uma oportunidade estratégica: empresas que assumem publicamente uma agenda regenerativa criam mais pontos de conexão com atores externos, e isso funciona como mecanismo de sustentabilidade institucional. Foi o que também aconteceu com a Mercur quando ela passou a orientar o negócio pelo bem-estar social e ambiental: o valor reputacional, a ampliação da legitimidade e a aproximação com públicos diversos se tornaram ativos tão importantes quanto o faturamento.

Outra oportunidade visível foi a de aprendizagem coletiva. Ao aplicar a metodologia enquanto ela ainda estava sendo finalizada, a XiQ viveu o que a literatura chama de pesquisa-ação ou intervenção formativa: o próprio processo de implementação gerou novos conteúdos, ajustes e ferramentas. Isso confirma que metodologias para negócios regenerativos não podem ser pensadas como manuais fechados, mas como instrumentos vivos, que se refinam ao serem usados. Esse caráter iterativo conversa diretamente com a experiência da Mercur ao criar espaços de aprendizagem internos para sustentar a mudança cultural. A diferença é de escala, mas o princípio é o mesmo: quem quer regenerar precisa aprender o tempo todo.

Por fim, a análise conjunta XiQ e Mercur evidencia uma oportunidade que interessa ao campo das Empresas Vivas: mostrar que a regeneração não é privilégio de grandes empresas com equipes de sustentabilidade, nem é exclusiva de pequenos negócios idealistas. Ela pode ser ativada em diferentes estágios de maturidade empresarial, desde que exista clareza sobre o papel da empresa no território, abertura para rever indicadores de sucesso e disposição para incluir as pessoas nas decisões. Essa é uma contribuição importante desta pesquisa, porque aproxima dois mundos que quase nunca dialogam, o das empresas centenárias e o dos negócios de impacto locais.

7.2 Recomendações para a aplicação em larga escala

A partir dos achados acima, algumas recomendações se tornam evidentes para quem deseja aplicar a metodologia das Empresas Vivas em contextos mais amplos, seja em redes de empreendedoras, seja em programas de aceleração, seja em empresas que estão em transição de sustentabilidade para regeneração.

A primeira recomendação é começar pela clareza de propósito e não pela ferramenta. Nos testes com a XiQ, quando o grupo sabia responder para que existimos, para quem existimos e qual vida queremos favorecer, as ferramentas fluíam com mais naturalidade. Em escala, isso significa que programas de formação devem reservar tempo e facilitação qualificada para ajudar os negócios a nomear o seu núcleo vivo. Sem esse núcleo, qualquer matriz de impacto vira apenas um formulário.

A segunda recomendação é trabalhar por camadas e não por pacotes. Pequenas e médias empresas não conseguem, de uma vez, alterar governança, modelo de receita, cadeia de suprimentos e indicadores. O que deu certo na XiQ foi implementar primeiro aquilo que tinha impacto direto na geração de renda das mulheres e, na sequência, ir sofisticando indicadores e acordos de governança. Em larga escala, isso pode ser traduzido em trilhas de implementação progressiva, com etapas mínimas obrigatórias e módulos opcionais, evitando a sensação de fracasso que muitas empreendedoras relatam quando não conseguem cumprir todo o “modelo”.

A terceira recomendação é articular o ecossistema local. A experiência da Mercur mostrou que a regeneração ganha densidade quando há diálogo com atores do território, como cooperativas, escolas, fornecedores locais e poder público. Para negócios como a XiQ, isso é ainda mais decisivo, pois o território é fonte de materiais, de mão de obra e de legitimidade. Em políticas públicas ou programas de fomento, vale condicionar parte dos recursos ao trabalho em rede e ao fortalecimento de cadeias circulares locais, porque isso reduz custos logísticos e emissões, além de distribuir melhor o valor gerado.

A quarta recomendação é incluir indicadores de bem-estar e de relação, e não apenas indicadores ambientais. A Mercur avançou quando começou a monitorar emissões, resíduos e consumo de energia, mas o processo só se consolidou quando os indicadores passaram a contemplar educação continuada, saúde ocupacional, condições de trabalho e criação de valor social para diferentes públicos. A metodologia das Empresas Vivas pode adotar o mesmo raciocínio: medir o que é material para a vida e não apenas o que é mensurável com

facilidade. Em escala, isso evita que empresas adotem uma versão empobrecida da regeneração, restrita ao ambiental.

A quinta recomendação é trabalhar formação de lideranças. Tanto na Mercur, com a mudança do papel dos diretores para facilitadores, quanto na XiQ, com o protagonismo feminino na tomada de decisão, ficou claro que não há transição regenerativa sem mudança no lugar de quem decide. Em programas de disseminação, o ideal é prever módulos de desenvolvimento humano, comunicação não violenta, tomada de decisão distribuída e gestão de conflitos, porque a resistência quase sempre é cultural, não técnica.

Por fim, uma recomendação de cautela. A análise de caso prático da Mercur mostrou que mudanças profundas levam tempo e podem gerar momentos de desorganização aparente. Em larga escala, isso significa que não se deve vender a regeneração como um caminho rápido ou apenas inspirador. É preciso comunicar também os custos de transição, as tensões entre sustentabilidade financeira e escolhas éticas e o fato de que alguns mercados precisarão ser deixados de lado, como a própria Mercur fez ao abandonar linhas incompatíveis com seus valores. Nomear os custos faz parte do que esta pesquisa entende como coerência.

7.3 Considerações Finais

A construção deste trabalho representou mais do que um exercício acadêmico: foi um processo de imersão profunda na busca por caminhos que unem a vitalidade dos sistemas vivos à lógica dos negócios. A metodologia das Empresas Vivas surgiu como resposta a uma inquietação real, a necessidade de criar modelos empresariais capazes de gerar prosperidade econômica sem comprometer o equilíbrio social e ecológico que sustenta a própria vida.

Ao longo da pesquisa, foi possível perceber que a regeneração não é um conceito abstrato, mas uma prática possível, ainda que desafiadora. A análise da XiQ Consciente mostrou que, mesmo em contextos de recursos limitados, é viável construir modelos que priorizem relações humanas, economia circular e impacto positivo no território. A experiência de implementação prática das ferramentas revelou que negócios de pequeno porte podem ser laboratórios vivos de inovação social, e que cada ajuste cotidiano (uma decisão de compra, uma nova parceria, uma forma de precificar) é, em si, um ato de regeneração.

Por outro lado, o estudo da trajetória da Mercur demonstrou que empresas consolidadas, com estruturas complexas e longas histórias, também podem transitar para modelos mais conscientes e responsáveis. O caso reforça a tese de que a regeneração é uma escolha estratégica, capaz de fortalecer reputação, reduzir riscos e criar valor de longo prazo, sem que

o lucro precise ser abandonado. A combinação dos dois casos, portanto, evidencia a amplitude e a adaptabilidade do paradigma das Empresas Vivas, aplicável tanto à base da economia local quanto às organizações de grande porte.

Do ponto de vista teórico, o trabalho contribui para o campo dos negócios regenerativos ao propor uma metodologia integrada que articula governança orgânica, propósito, circularidade e mensuração de bem-estar. Ao mesmo tempo, reafirma que o conhecimento científico pode, e deve, dialogar com a prática, influenciando a forma como empreendedores e gestores tomam decisões cotidianas.

Do ponto de vista prático, a pesquisa deixa como legado um modelo aberto, construído de forma colaborativa e passível de adaptação conforme o contexto. Sua força está na flexibilidade, na simplicidade e na coerência com princípios de vida, não em prescrições rígidas. O aprendizado mais relevante talvez seja este: regenerar é um verbo coletivo. Nenhuma empresa consegue fazê-lo sozinha, e nenhum método pode substituir a escuta, a confiança e a intenção genuína de servir à vida.

Assim, as Empresas Vivas não são um destino, mas um caminho. Um caminho de experimentação contínua, de humildade para reconhecer limites e de coragem para agir de outro modo. Que este trabalho inspire novas jornadas - acadêmicas, empresariais e humanas - que afirmam o princípio de que todo empreendimento pode, e deve, ser uma força vital para o mundo.

8. CONCLUSÕES

Vivemos um tempo marcado por desafios que parecem se multiplicar e se intensificar, alimentando um sentimento coletivo de desesperança. A crise climática, que deixa sua assinatura em eventos extremos cada vez mais frequentes e intensos, as desigualdades sociais persistentes e um sistema econômico que segue consumindo recursos naturais em ritmo acelerado sem qualquer plano claro de reposição, são apenas alguns sintomas de um cenário que alimenta dúvidas quanto ao futuro que nos espera. Segundo o relatório mais recente do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC, 2023), as perspectivas são alarmantes caso permaneçamos no mesmo caminho. Essa realidade, somada à lentidão das empresas em aderir a modelos genuinamente sustentáveis, fortalece o sentimento de que estamos presos em um círculo vicioso, com soluções cada vez mais difíceis e distantes.

Neste contexto, o modelo regenerativo apresentado neste trabalho surge como uma alternativa importante, oferecendo um caminho realista e aplicável para enfrentar tais desafios. Sabemos que a adoção desse modelo, até o momento, não tem sido ampla. Ainda enfrentamos a resistência das empresas tradicionais e a barreira imposta por sistemas econômicos que priorizam resultados imediatos em detrimento da sustentabilidade a longo prazo. É compreensível, pois, que persistam dúvidas sobre como superar os obstáculos culturais e financeiros, e como, efetivamente, tornar o modelo regenerativo atrativo para organizações já estabelecidas.

Apesar dessas dificuldades, o que buscou-se propor aqui é exatamente um caminho de esperança, uma rota viável que integra resultados financeiros positivos com a recuperação socioambiental, validada pelo estudo de caso da XiQ Consciente. Ao adotar o método das Empresas Vivas, esta organização provou, mesmo em seu curto período de existência, que é possível estruturar um negócio que vá além do lucro imediato, promovendo a regeneração do meio ambiente, fortalecendo comunidades locais e, ao mesmo tempo, sustentando financeiramente suas operações. A experiência da XiQ, como descrita ao longo desta tese, não é apenas uma demonstração conceitual, mas uma evidência concreta de que o modelo regenerativo é aplicável e eficiente, e pode servir como uma inspiração real para outras empresas e empreendedores.

O desafio, portanto, está em disseminar esse modelo regenerativo como uma semente lançada em solo fértil, cuidando para que cresça, se multiplique e floresça em múltiplos contextos e escalas. Este trabalho buscou não apenas delinear uma teoria, mas oferecer um passo a passo estruturado, prático e replicável, com exemplos concretos, ferramentas detalhadas e caminhos já trilhados, reduzindo significativamente as barreiras iniciais para quem deseja se aventurar por este novo modelo. Assim, embora as dificuldades sejam conhecidas e consideráveis, este estudo reforça que há um caminho possível e promissor, uma metodologia que respeita as leis naturais e a lógica econômica, capaz de regenerar os tecidos sociais e ambientais enquanto assegura a sustentabilidade financeira.

Dessa maneira, é possível concluir com a certeza renovada de que as Empresas Vivas são não apenas necessárias, mas viáveis e essenciais, oferecendo uma resposta concreta, regenerativa e economicamente inteligente para os desafios do nosso tempo. É uma aposta fundamentada na capacidade humana de inovar, cooperar e, sobretudo, recomeçar - dessa vez, com raízes mais fortes e propósitos mais claros.

9. REFERÊNCIAS

ADAMS, D. *The Salmon of Doubt: Hitchhiking the Galaxy One Last Time*. New York: Harmony Books, 2002.

AGÊNCIA HOLANDESA DE AVALIAÇÃO AMBIENTAL (PBL). *A circular economy: ten strategies for moving from theory to practice*. Haia: PBL – Netherlands Environmental Assessment Agency, 2017.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENYUS, J. M. *Biomimética: Inovação Inspirada pela Natureza*. São Paulo: Editora Cultrix, 2012.

BIOMIMICRY 3.8. *About*. Disponível em: <https://biomimicry.net/about/>. Acesso em: 24 jan. 2025.

BOULDING, K. E. *The Economics of the Coming Spaceship Earth*. In: JARRETT, H. (Ed.). *Environmental Quality in a Growing Economy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1966.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. *Diretrizes para a Bioeconomia*. Brasília: MCTI, 2020.

BRAUDEL, F. *Civilização Material, Economia e Capitalismo (séculos XV-XVIII)*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

Brown, P. e Garver, G. *No Relacionamento Correto, Construindo uma Economia da Terra Inteira*. São Francisco: Editora Berrett-Koehler, 2008.

BURBANO, J. (2005) *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Mc Graw Hill Bogotá. Tercera Edición.

CARSON, R. *Silent Spring*. Boston: Houghton Mifflin, 1962.

CLUB OF ROME. *History*. Disponível em: <https://www.clubofrome.org/about-us/history/>. Acesso em: 16 fev. 2025.

COMINI, Graziella Maria; ROSOLEN, Talita; FISCHER, Rosa Maria. *Inovações socioambientais: uma análise de soluções e estratégias criadas por negócios de impacto no Brasil*. In: BARKI, Edgard; COMINI, Graziella Maria; TORRES, Haroldo da Gama (org.). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar*. São Paulo: Petrópolis, 2017.

CROFT, J. *Dragon Dreaming: criando projetos colaborativos, sustentáveis e bem-sucedidos*. [S.l.: s.n.], 2010. Disponível em: <https://dragondreaming.org/>. Acesso em: 16 abr. 2025.

CROFT, J. *Ficha Técnica: Como conduzir um círculo de criação de Dragon Dreaming: o guia do facilitador*. Última atualização: 8 nov. 2010. Tradução: Felipe Simas. Revisão: Áureo Gaspar.

CROFT, J. *Ficha Técnica: Planejando um projeto – como criar um ‘karabirrdt’: um guia para facilitadores*. Elaboração: 01 ago. 2008. Atualização: 16 maio 2012. Tradução: Áureo Gaspar. Revisão: Felipe Simas.

DAVIES, G. *A History of Money: From Ancient Times to the Present Day*. Cardiff: University of Wales Press, 2016.

DEHEINZELIN, L.; CARDOSO, D.; BITTENCOURT, P. *Novas Economias Viabilizando Futuros Desejáveis: Introdução à Fluxonomia 4D*. Edição do Kindle.

DOUGHNUT ECONOMICS ACTION LAB. *About Doughnut Economics*. Disponível em: <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>. Acesso em: 15 fev. 2025.

ECONOMY FOR THE COMMON GOOD. *A Workable, Transformative Ethics-Based Alternative*. 2017. Disponível em:

<https://thenextsystem.org/sites/default/files/2017-08/FelberHagelberg.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2025.

ECONOMY FOR THE COMMON GOOD. *What is ECG?*. Disponível em: <https://www.ecogood.org>. Acesso em: 10 fev. 2025.

EHRlich, P. R. *The Population Bomb*. New York: Sierra Club/Ballantine Books, 1968.

EISENHARDT, K. *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, 1989.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future*. Cowes, UK: Ellen MacArthur Foundation, 2017.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *Growth Within: A Circular Economy Vision for a Competitive Europe*. Cowes, UK: Ellen MacArthur Foundation, 2015.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. Cowes, UK: Ellen MacArthur Foundation, 2013.

FERGUSON, N. *The Ascent of Money: A Financial History of the World*. Londres: Penguin, 2009.

FELBER, C. *A Economia do Bem Comum: Uma alternativa sustentável ao capitalismo*. São Paulo: Editora Elefante, 2019.

FELBER, C. *Change Everything: Creating an Economy for the Common Good*. Londres: Zed Books, 2015.

FELBER, C. *The Economy for the Common Good: A Sustainable Economic Model?*. *Review of Social Economy*, v. 70, n. 2, 2012, p. 109–125.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FULLERTON, J. *Capitalismo Regenerativo: Como princípios e padrões universais moldarão nossa nova economia*. Capital Institute, 2015.

FUNDAÇÃO ELLEN MACARTHUR. *O diagrama de borboleta: visualizando a economia circular*. Disponível em: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/o-diagrama-de-borboleta>. Acesso em: 15 fev. 2025.

GEORGESCU-ROEGEN, N. *Energy and Economic Myths: Institutional and Analytical Economic Essays*. New York: Pergamon Press, 1977.

GEORGESCU-ROEGEN, N. *The Entropy Law and the Economic Process*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971.

GLOBAL FOOTPRINT NETWORK. Disponível em: <https://www.footprintnetwork.org/>. Acesso em: 19 mar. 2025.

GOWER, R.; SCHRODER, P. *Virtuous Circle: how the circular economy can create jobs and save lives in low and middle-income countries*. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/The-ReSOLVE-framework-six-action-areas-for-businesses-and-countries-wanting-to-move_fig2_306562812. Acesso em: 18 fev. 2025.

GRAEBER, D. *Debt: The First 5,000 Years*. Brooklyn: Melville House, 2012.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, L. H. *Capitalismo Natural: Criando a próxima revolução industrial*. São Paulo: Cultrix, 2010.

HUMAIRE, L. *Negócios Eco-lógicos na Era do Greenwashing*. São Paulo: Editora Bambual, 2022.

LALOUX, F. *Reinventando as Organizações: Um Guia para Criar Organizações Inspiradas no Próximo Estágio da Consciência Humana*. São Paulo: Editora Voo, 2017.

LYLE, J. T. *Regenerative Design for Sustainable Development*. New York: John Wiley & Sons, 1994.

MACKEY, J.; SISODIA, R. *Capitalismo Consciente: Liberte o espírito heroico dos negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

MCDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. *Cradle to cradle: Criar e recriar ilimitadamente*. São Paulo: Editora Gustavo Gili, 2014.

MEADOWS, D. H. et al. *The Limits to Growth*. New York: Universe Books, 1972.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

ODUM, H. T. *Environment, Power and Society*. New York: Wiley, 1971.

OECD. *The Bioeconomy to 2030: Designing a Policy Agenda*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2009.

ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS. *Práticas de governança orgânica (O2)*. 2020. Disponível em: <https://www.organizacoesorganicas.org/>. Acesso em: 18 out. 2024.

OXFORD UNIVERSITY PRESS. *Oxford English Dictionary*. Oxford: Oxford University Press, 2020. Disponível em: <https://www.oed.com/>. Acesso em: 16 fev. 2025.

PADUA, S. M. *Educação ambiental como um instrumento de integração entre conservação e uso sustentável dos recursos naturais: o caso do Pontal do Paranapanema, São Paulo*. Tese (Doutorado) — Universidade de Brasília, 2004.

PAINEL INTERGOVERNAMENTAL SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS (IPCC). *Climate Change 2023: Synthesis Report – Summary for Policymakers*. Genebra: IPCC, 2023. Disponível em: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>. Acesso em: 06 maio 2025.

PEARCE, D. W.; TURNER, R. K. *Economics of Natural Resources and the Environment*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1989.

POLANYI, K. *A Grande Transformação: As Origens de Nossa Época*. Rio de Janeiro: Editora Contraponto, 2000.

PRIMAVESI, A. *A Vida Secreta das Árvores*. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

RAWORTH, K. *Economia Donut: Uma alternativa ao crescimento a qualquer custo*. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Zahar, 2019.

REED, B. *Shifting from 'Sustainability' to Regeneration*. *Building Research & Information*, v. 35, n. 6, 2007, p. 674–680.

ROLAND, E.; LANDUA, G. *Regenerative Enterprise: Optimizing for Multi-capital Abundance*. Version 1.0. 8 forms, 2013.

SANFORD, C. *The Regenerative Business: Redesign Work, Cultivate Human Potential, Achieve Extraordinary Outcomes*. Oakland: Nicholas Brealey, 2017.

SCHARMER, C. O. *Teoria U: Como Liderar Pela Percepção e Realização do Futuro Emergente*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SCHMITT, O. H. *Some Interesting and Useful Biomimetic Transforms*. In: *Proceedings of the Third Symposium on Biophysics*, 1957, p. 25–29.

SCHUMPETER, J. A. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Martino Pub, 2014.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. 3. ed. Harper Perennial Modern Thought, 2008.

SEBRAE. *Tipos de empresa: conheça as principais formas jurídicas para abrir um negócio*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/tipos-de-empresa>. Acesso em: 16 abr. 2025.

SENGE, P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1999.

SMITH, A. *Uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*. São Paulo: Nova Cultural, 1995. (Coleção Os Economistas).

STAHEL, W.; REDAY, G. *The Potential for Substituting Manpower for Energy*. Brussels: Commission of the European Communities, 1976.

STORM, L.; HUTCHINS, G. *Liderança Regenerativa: O DNA de organizações que afirmam a vida no Século 21*. São Paulo: Editora Bambual, 2023.

STRUSSMANN, B. et al. *Narrativas Mercur: práticas de uma gestão em constante construção*. Santa Cruz do Sul: Mercur, 2017.

TARGET TEAL. *Organizações Orgânicas: O2*. 2020. Disponível em: <https://targetteal.com>. Acesso em: 24 abr. 2025.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa ação*. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

UPWARD, A. *Flourishing Business Canvas*. Flourishing Enterprise Innovation Toolkit, 2014. Disponível em: <https://flourishingbusiness.org/>. Acesso em: 16 abr. 2025.

WAHL, D. C. *Design de Culturas Regenerativas*. São Paulo: Editora Bambual, 2020.

WEBER, M. *A Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WORLD ECONOMIC FORUM. *CEO bridge: the corporate cost of climate inaction*. 2024. Disponível em:

<https://www.weforum.org/stories/2024/12/ceo-bridge-corporate-cost-climate-inaction//>.

Acesso em: 23 jan. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Circular economy in the built environment in Europe*. 2024.

Disponível em:

<https://www.weforum.org/stories/2024/09/circular-economy-built-environment-europe/>.

Acesso em: 23 jan. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Connecting nature, climate and the economy to create sustainability solutions that benefit everyone*. 2024. Disponível em:

<https://www.weforum.org/stories/2024/09/connecting-nature-climate-and-the-economy-to-create-sustainability-solutions-that-benefit-everyone/>. Acesso em: 23 jan. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Consumer power: net-zero food producers and retailers*. 2023. Disponível em:

<https://www.weforum.org/stories/2023/01/consumer-power-net-zero-food-producer-retailer-davos23/>. Acesso em: 23 jan. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Planetary boundaries breached: nature and climate stories*. 2024. Disponível em:

<https://www.weforum.org/stories/2024/10/planetary-boundaries-breached-nature-climate-stories/>. Acesso em: 23 jan. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Ways business leaders can build resilience to climate hazards*. 2024. Disponível em:

<https://www.weforum.org/stories/2024/12/ways-business-leaders-build-resilience-climate-hazards//>. Acesso em: 23 jan. 2025.

YIN, R. K. *Estudo de caso*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO A - DECRETO Nº 12.044, DE 5 DE JUNHO DE 2024

Institui a Estratégia Nacional de Bioeconomia.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, *caput*, inciso VI, alínea “a”, da Constituição,

DECRETA:

Art. 1º Fica instituída a Estratégia Nacional de Bioeconomia, com a finalidade de coordenar e implementar as políticas públicas destinadas ao desenvolvimento da bioeconomia, em articulação com a sociedade civil e o setor privado.

Art. 2º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se bioeconomia o modelo de desenvolvimento produtivo e econômico baseado em valores de justiça, ética e inclusão, capaz de gerar produtos, processos e serviços, de forma eficiente, com base no uso sustentável, na regeneração e na conservação da biodiversidade, norteado pelos conhecimentos científicos e tradicionais e pelas suas inovações e tecnologias, com vistas à agregação de valor, à geração de trabalho e renda, à sustentabilidade e ao equilíbrio climático.

Art. 3º São diretrizes da Estratégia Nacional de Bioeconomia:

- I - estímulo às atividades econômicas e produtivas que promovam o uso sustentável, a conservação, a regeneração e a valorização da biodiversidade e dos serviços ecossistêmicos;
- II - descarbonização de processos produtivos e promoção de sistemas de produção e processamento de biomassa que não gerem conversão de vegetação nativa original;
- III - promoção da bioindustrialização em consonância com a política industrial;
- IV - estímulo à agricultura regenerativa, à restauração produtiva, à recuperação de vegetação nativa, ao manejo e à produção florestal sustentáveis, em especial de sistemas alimentares saudáveis;
- V - respeito aos direitos de povos indígenas e de comunidades tradicionais à autodeterminação e ao uso e à gestão tradicional de seus territórios;
- VI - redução das desigualdades, com vistas ao desenvolvimento regional;
- VII - repartição justa e equitativa de benefícios do acesso ao patrimônio genético e aos conhecimentos tradicionais a ele associados, nos termos do disposto na [Lei nº 13.123, de 20 de maio de 2015](#);
- VIII - incentivo à inserção das mulheres e dos jovens na bioeconomia;

IX - expansão e melhoria do ambiente de inovação baseado nos ativos da biodiversidade, na produção agrícola e florestal e nas capacidades industriais instaladas para o desenvolvimento de produtos de alto valor agregado, no adensamento tecnológico e em negócios adequados a diferentes escalas e modelos produtivos;

X - formação e capacitação profissional, promoção do empreendedorismo e geração de novos empregos para os diferentes segmentos da bioeconomia;

XI - estímulo às atividades de pesquisa, de desenvolvimento tecnológico, de inovação e de produção, para integrar os conhecimentos científicos e tradicionais em parceria com instituições da área de ciência e tecnologia e com empresas públicas e privadas;

XII - avaliação dos riscos, das oportunidades e dos impactos do desenvolvimento científico e tecnológico e das atividades produtivas da bioeconomia; e

XIII - articulação e cooperação entre os entes federativos e entre os setores público, privado e acadêmico e a sociedade civil.

Art. 4º São objetivos da Estratégia Nacional de Bioeconomia:

I - promover o desenvolvimento nacional, regional e local a partir do uso dos recursos biológicos, de base ambiental, social e economicamente sustentáveis, de forma a contribuir para a segurança hídrica, alimentar e energética da população;

II - promover as economias florestal e da sociobiodiversidade, a partir da identificação, da inovação e da valorização do seu potencial socioeconômico, ambiental e cultural, com a ampliação da participação nos mercados e na renda dos povos indígenas, das comunidades tradicionais e dos agricultores familiares;

III - fortalecer a competitividade da produção nacional de base biológica, em especial da biodiversidade brasileira, na transição para uma economia de baixo carbono e resiliente ao clima;

IV - desenvolver os ecossistemas de inovação, o conhecimento científico e tecnológico e o empreendedorismo;

V - desenvolver o Sistema Nacional de Informações e Conhecimento sobre a Bioeconomia;

VI - propor a criação e o direcionamento de instrumentos financeiros e econômicos para o estímulo e o fomento da bioeconomia; e

VII - ampliar a inserção dos produtos da bioeconomia nos mercados nacionais e nas cadeias globais de valor.

Art. 5º A Estratégia Nacional de Bioeconomia será implementada pela União em regime de cooperação com os Estados, os Municípios, o Distrito Federal, organizações da sociedade civil e entidades privadas.

Art. 6º A Estratégia Nacional de Bioeconomia será implementada por meio do Plano Nacional de Desenvolvimento da Bioeconomia, com o apoio do Sistema Nacional de Informações e Conhecimento sobre a Bioeconomia.

Art. 7º O Plano Nacional de Desenvolvimento da Bioeconomia será desenvolvido pela Comissão Nacional de Bioeconomia, instância de governança da Estratégia Nacional de Bioeconomia, que será instituída por ato conjunto do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços e do Ministério da Fazenda, no prazo de trinta dias, contado da data de publicação deste Decreto.

§ 1º O Plano Nacional de Desenvolvimento da Bioeconomia estabelecerá os recursos, as ações, as responsabilidades, as metas e os indicadores para o desenvolvimento da bioeconomia.

§ 2º O Plano Nacional de Desenvolvimento da Bioeconomia será elaborado no prazo de sessenta dias, contado da instituição da Comissão Nacional de Bioeconomia.

Art. 8º O Plano Nacional de Desenvolvimento da Bioeconomia será elaborado em consonância com as políticas:

- I - de proteção ao meio ambiente;
- II - de desenvolvimento industrial;
- III - de ciência, tecnologia e inovação;
- IV - agrícolas;
- V - da agricultura familiar e segurança alimentar;
- VI - da biodiversidade e de acesso ao patrimônio genético e repartição de benefícios;
- VII - de desenvolvimento regional;
- VIII - sobre mudança do clima;
- IX - de desenvolvimento sustentável dos povos e das comunidades tradicionais;
- X - de pagamentos por serviços ambientais; e
- XI - de transformação ecológica.

Art. 9º O Plano Nacional de Desenvolvimento da Bioeconomia estabelecerá as ações e as medidas para a implementação da Estratégia Nacional de Bioeconomia, de acordo com as políticas e os planos setoriais, e abordará, no mínimo, os seguintes eixos temáticos:

- I - instrumentos financeiros públicos e privados;

II - instrumentos normativos, regulatórios e fiscais;

III - dados, informações e conhecimento;

IV - infraestrutura, sistemas produtivos sustentáveis, mercados e cadeias de valor; e

V - educação profissional, pesquisa, ciência, tecnologia e inovação.

Art. 10. O Sistema Nacional de Informações e Conhecimento sobre a Bioeconomia será um sistema de coleta, de tratamento e de armazenamento de informações e conhecimento sobre bioeconomia e fatores intervenientes, para subsidiar a atuação do Poder Público e da sociedade civil na implementação da Estratégia Nacional de Bioeconomia e do Plano Nacional de Desenvolvimento da Bioeconomia.

§ 1º O Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima implementará o Sistema Nacional de Informações e Conhecimento sobre a Bioeconomia e disporá sobre os prazos e os procedimentos necessários à sua implementação.

§ 2º O Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima poderá estabelecer cooperação e parcerias com instituições públicas e privadas para a implementação do Sistema Nacional de Informações e Conhecimento sobre a Bioeconomia.

Art. 11. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 5 de junho de 2024; 203º da Independência e 136º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Dario Carnevalli Durigan

Márcio Fernando Elias Rosa

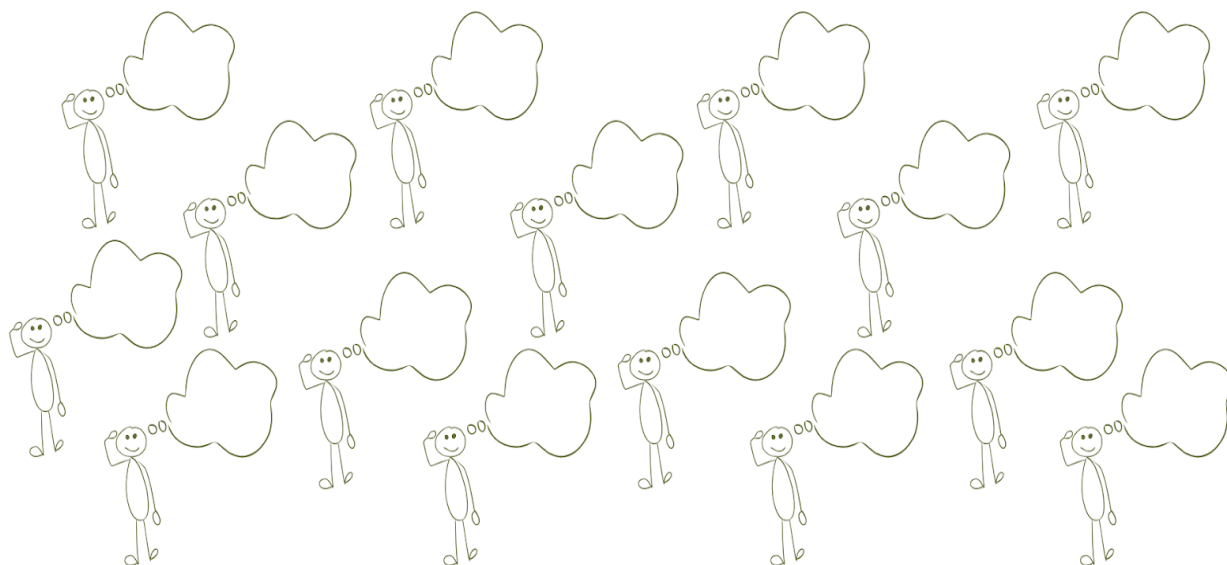
Maria Osmarina Marina da Silva Vaz de Lima

Este texto não substitui o publicado no DOU de 6.6.2024 e [retificado no DOU de 23.8.2024](#)

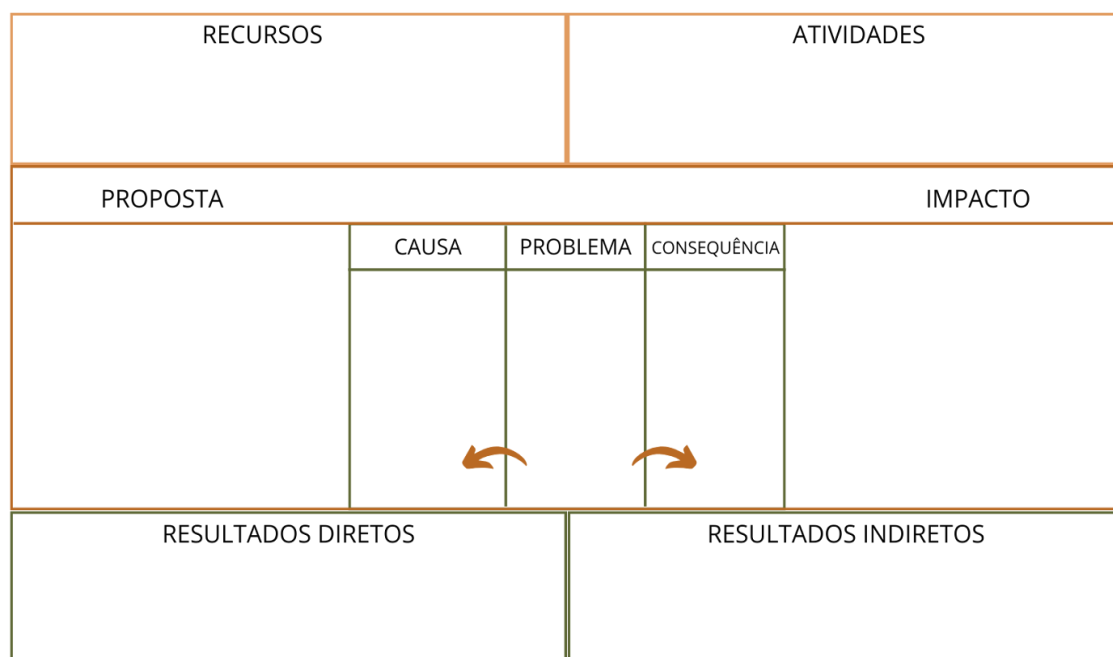
ANEXO B – CÍRCULO DOS SONHOS

Círculo dos Sonhos

Propósito do Círculo:	Duração do projeto:
Quais são os meus sonhos que irão se realizar neste projeto, de forma que eu fique 100% comprometida com ele e que eu possa dizer com entusiasmo que esta foi a melhor forma que poderia ter gasto meu tempo?	



ANEXO C – CANVA TEORIA DA MUDANÇA



Teoria da Mudança

ANEXO D – TABELA ORGANIZAÇÃO DE PARCEIROS

	Nome	Tipo de Relação	Recurso que recebemos	Recurso que entregamos	Responsável
Fornecedores					
Colaboradores					
Clientes					
Ecosistema					
Governo					
Financiadores					
Outros atores					