

Do lixo ao lucro: uma revisão integrativa da literatura sobre empresas baseadas em *upcycling* sob a ótica da VBR

From waste to profit: an integrative review of the literature on companies based on upcycling from the perspective of RBV

Del desperdicio al beneficio: una revisión integradora de la literatura sobre empresas basadas en el upcycling desde la perspectiva de VBR

Rafael Dietrich Moura Costa

Department of Business, PUCPR, Brasil
dietrich.rafael@pucpr.edu.br

Juan José Camou Viacava

Department of Business, PUCPR, Brasil
juan.camou@pucpr.br

Ubiratã Tortato

Department of Business, Department of Industrial and Systems Engineering, PUCPR, Brasil
ubirata.tortato@pucpr.br

RESUMO

Uma das práticas que vem ganhando destaque relacionada ao conceito de economia circular é o *upcycling*, um processo que transforma resíduos pós-industriais e pós-consumos em novos produtos com maior valor agregado. Utilizando a lente teórica da visão baseada em recursos (VBR), foi realizada uma revisão integrativa, a qual resultou em 67 artigos que abordam como recursos tangíveis e intangíveis podem ser trabalhados por empreendedores para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada. Os achados apontam que a grande dificuldade entre os empreendedores é encontrar uma fonte de matéria-prima com constância e qualidade e dificuldades para difundir a proposta de valor desses empreendimentos. Parcerias e cooperações entre *upcyclers*, empreendedores e grandes empresas podem ser um caminho para a consolidação desse modelo de negócio.

PALAVRAS-CHAVE: *Upcycling*. VBR. Vantagem competitiva sustentada. Recursos. Economia circular. Sustentabilidade.

ABSTRACT

Uma das práticas que vem ganhando destaque relacionada ao conceito de economia circular é o upcycling, um processo que transforma resíduos pós-industriais e pós-consumos em novos produtos com maior valor agregado. Utilizando a lente teórica da visão baseada em recursos (VBR), foi realizada uma revisão integrativa, a qual resultou em 67 artigos que abordam como recursos tangíveis e intangíveis podem ser trabalhados por empreendedores para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada. Os achados apontam que a grande dificuldade entre os empreendedores é encontrar uma fonte de matéria-prima com constância e qualidade e dificuldades para difundir a proposta de valor desses empreendimentos. Parcerias e cooperações entre upcyclers, empreendedores e grandes empresas podem ser um caminho para a consolidação desse modelo de negócio.

KEYWORDS: *Upcycling*. VBR. Vantagem competitiva sustentada. Recursos. Economia circular. Sustentabilidade.

RESUMEN

Una de las prácticas que ha ganado protagonismo relacionada con el concepto de economía circular es el upcycling, un proceso que transforma residuos postindustriales y postconsumo en nuevos productos con mayor valor añadido. Utilizando el lente teórico de la visión basada en recursos (RBV), se realizó una revisión integradora, que resultó en 67 artículos que abordan cómo los recursos tangibles e intangibles pueden ser utilizados por los emprendedores para obtener una ventaja competitiva sostenida. Los hallazgos indican que la mayor dificultad entre los emprendedores es encontrar una fuente de materia prima con consistencia y calidad y dificultades para difundir la propuesta de valor de estos emprendimientos. Las asociaciones y la cooperación entre upcyclers, emprendedores y grandes empresas pueden ser una forma de consolidar este modelo de negocio.

PALABRAS CLAVE: *Reciclaje*. VBR. Ventaja competitiva sostenida. Recursos. Economía circular. Sostenibilidad.

1 INTRODUÇÃO

É possível que o maior problema que esta geração tenha de resolver é a produção de resíduos. Na economia atual, pega-se matéria-prima da natureza, fabricam-se produtos e, eventualmente, estes são jogados fora como lixo em um processo linear (EMF, 2022a). Esse modelo econômico é utilizado, majoritariamente, por todos os modelos econômicos atuais, os quais, aliados a modelos de produção e consumo que priorizam o descarte em vez do conserto e da reutilização, levam os recursos ambientais além do limite de exploração. Esse tipo de processo de produção linear extrapola a capacidade de reposição dos recursos naturais renováveis, visto que o ciclo de vida da maioria dos produtos segue o que Braungart e McDonough chamam de ciclo *cradle to grave*. Uma abordagem de produção tipo *cradle to cradle* é considerada a melhor forma de reaproveitar recursos e desviar materiais de aterros, diminuindo, assim, os impactos no meio ambiente (Braungart; McDonough, 2002).

O *upcycling* é uma das formas de abordar o problema da geração de resíduos, sendo um processo que consiste na reutilização criativa de produtos em fim de vida útil ou de materiais industriais residuais para fabricar novos produtos que tenham maior valor agregado (Calvo *et al.*, 2020). O potencial do *upcycling* é muito discutido na literatura, que pode cair ao longo de um *continuum* de uma atividade *do it yourself* (DIY) para um empreendimento com fins lucrativos (Janigo; Wu; DeLong, 2017). Este artigo focará no *upcycling* como atividade empresarial com fins lucrativos, abordando quais fontes de vantagem competitiva podem ser exploradas com base na visão baseada em recursos (VBR).

Barney (1991) defende que, no ambiente empresarial, os recursos estão distribuídos de forma heterogênea e que nem todas as organizações têm acesso aos mesmos recursos. Para que uma organização possua uma vantagem competitiva sustentável, ela deve ter acesso a esses recursos (Barney, 1991). Esses recursos podem ser tangíveis, por exemplo, acesso à matéria-prima e financiamentos, ou intangíveis, como relações entre os mais diversos *stakeholders* e valor de marca. Ao administrar com eficiência essa variada gama de recursos, a organização obtém uma diferenciação que pode ser valorizada pelos seus clientes, fornecedores ou outros membros que atuam no mercado.

O objetivo deste artigo é fazer uma revisão integrativa da literatura e levantar quais são as opções que pequenas e médias empresas baseadas em *upcycling* (PMEBU) têm para obter uma vantagem competitiva sustentada, tendo como lente teórica a visão baseada em recursos descrita por Barney (1991) e Wernerfelt (1984).

Este artigo é limitado a analisar as PMEBU que desenvolvem suas atividades sem o acesso a tecnologias complexas, desenvolvendo suas atividades baseadas em geração de empregos para pessoas em vulnerabilidade. Outras lentes teóricas, como teoria institucional (Veiga *et al.*, 2019) ou aspectos como gestão de riscos (Aguiar *et al.*, 2012) não serão observados neste texto.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Economia circular e a atividade de *upcycling*

É certo que, com o aumento da população mundial, o problema da disposição de resíduos advindos do modelo econômico linear será cada vez maior; assim, opções de reuso, reparo e reciclagem tendem a ganhar maior importância tanto do ponto de vista ambiental como do social e econômico. Essas opções fazem parte de um conceito conhecido como economia circular (EC), que é um princípio para eliminar resíduos e poluição, mantendo a circulação de produtos e materiais, e para regenerar sistemas naturais (EMF, 2022b). A EC é considerada por muitos pesquisadores como o melhor modelo econômico a ser utilizado, pois o valor incorporado nos materiais é usado mais vezes, não apenas uma vez, como normalmente é o caso no sistema econômico atual (Korhonen; Honkasalo; Seppälä, 2018).

No conceito de economia circular, a reutilização adaptativa, conhecida também como *upcycling*, tem ganhado a atenção de empreendedores, consumidores e pesquisadores. O *upcycling* pode ser definido como um processo no qual materiais que não estão mais em uso são reaproveitados, reparados, atualizados e remanufaturados de forma que seu valor seja aumentado (Singh *et al.*, 2019).

Grandes empresas produtoras de resíduos ainda não têm clareza de como utilizar as oportunidades de *upcycling* para melhorar a gestão de seus resíduos (Caldera *et al.*, 2022). Do mesmo modo, não existe conscientização dos consumidores de como procederem para o descarte de seus produtos obsoletos ou em fim de vida útil. Implementar o *upcycling* no nível industrial requer transparência para entender os resíduos criados na produção em massa e criar projetos que se ajustem aos parâmetros dos materiais residuais (Aus *et al.*, 2021).

À semelhança da reciclagem, o *upcycling* impede o descarte de recursos nos aterros, poupa energia, diminui a toxicidade ecológica e ajuda a promover o crescimento das economias locais e a criar emprego (Pandit; Nadathur; José, 2019). Entretanto, o *upcycling* é considerado por muitos autores como a melhor opção, pois faz menor uso de energia e o produto final tem maior valor agregado.

Muito do que se discute na literatura é referente aos benefícios que o *upcycling* gera para o meio ambiente, para a geração de renda às comunidades em situação de vulnerabilidade e à dificuldade de inserir o produto final no mercado. A discussão de quais fatores podem gerar estratégias que possibilitem a esses empreendedores criarem vantagens competitivas não é abordada de forma sistemática pela literatura.

2.2 Visão baseada em recursos (VBR)

A VBR fornece uma estrutura rica para analisar o papel dos recursos tangíveis e intangíveis de uma empresa na criação e manutenção de vantagens competitivas. Além disso, argumenta que os recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, não estão homoganeamente acessíveis a todas as empresas (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Sendo essa heterogeneidade de acesso aos recursos a responsável pela vantagem competitiva que algumas organizações dispõem, contudo, não é somente o acesso que garante tal vantagem, mas também como essas empresas arranjam tais recursos visando maximizar seus ganhos.

Foram consideradas para este estudo pequenas e médias empresas que têm no *upcycling* seu processo criativo e produtivo. Essas empresas geralmente são compostas de seu

fundador e de um ou dois funcionários, com uma média, em geral, de dez colaboradores (Calvo *et al.*, 2020). Esse tipo de empresa, muitas vezes, só assume o tamanho médio quando suas atividades estão sob o guarda-chuva de uma grande organização ou quando ela é um braço de uma organização sem fins lucrativos.

A VBR levou a importância da complementaridade a outro nível, identificando seu papel não apenas na criação de valor, mas também na captura de valor, uma vez que conhecimentos e práticas complementares são mais difíceis de serem imitados do que melhores práticas (Gerhart; Feng, 2021). A VBR enfatiza os recursos internos à empresa, sendo os recursos de capital humano os internos mais importantes (Ployhart, 2021). Outro recurso considerado chave pela literatura é a capacidade de aprendizagem de uma organização. Empresas que aprendem a partir da própria experiência influenciam significativamente as mudanças comportamentais, contribuindo para as diferenças organizacionais (Greve, 2021).

Zahra (2021) expõe que, devido ao seu tamanho e muitas vezes à sua falta de legitimidade perante a sociedade, que não compreende bem o valor gerado, essas pequenas empresas nem sempre têm acesso aos melhores recursos financeiros, assim muitas vezes os empreendedores utilizam seu dinheiro pessoal, de família ou de amigos. Fontes formais de financiamento raramente disponibilizam recursos para as PMEBU, pois não compreendem seu modelo de negócio ou não veem valor agregado ao produto final.

Muitos dos ativos invisíveis de uma organização não são transportados por seus colaboradores, dependem da base de clientes da empresa (Amit; Schoemaker, 1993). Em PMEBU o produto é o que liga o cliente à organização e, por ser um artigo de segunda vida, o relacionamento entre o produto e a proposta de valor da empresa estão estreitamente ligados e podem ser explorados de maneira a aumentar a rentabilidade do empreendimento.

Resíduos são considerados recursos ociosos que podem determinar o tipo de estratégia ambiental a ser seguida, podendo ser transformados em investimento (Hamdoun, 2020). Esses recursos que muitas vezes são considerados como um problema para grandes empresas, são itens valiosos e fundamentais para o modelo de negócios das PMEBU. A visão baseada em recursos pode ser a espinha dorsal para implementação de um modelo de negócio inovador e sustentável (Pieroni; McAlloone; Pigosso, 2019).

3 MÉTODOS

Nesta seção, o processo de revisão sistemática da literatura é descrito com detalhes. Esse processo de revisão seguirá as fases descritas por (Snyder, 2019): (1) conceber a revisão; (2) conduzir a revisão; (3) analisar; (4) redigir a revisão.

Na primeira fase, visa-se levantar quais são as questões que se quer responder com essa revisão (Moher *et al.*, 2010). Quando as questões levantadas para a revisão sistemática se restringem ao tópico de interesse, os *insights* produzidos são mais relevantes (Burgers; Brugman; Boeynaems, 2019). Duas questões nortearam esta pesquisa e estão descritas abaixo:

- **Q1)** Quais são os recursos e/ou atividades relacionadas às PMEBU que a literatura aborda?
- **Q2)** Quais desses recursos/atividades podem ser considerados um recurso que gera uma vantagem competitiva sustentada sob a lente teórica da VBR?

Ao passar para a segunda fase, escolhem-se quais são as palavras-chave a serem utilizadas, quais são os critérios de exclusão e inclusão de artigos e quais bases de dados serão consultadas. Essas definições são importantes para que o leitor tenha clareza de como foi conduzida a pesquisa e para, caso ela seja replicada, seja possível chegar a conclusões semelhantes (Snyder, 2019).

Optou-se por uma revisão integrativa da literatura, cruzando-se os achados que fazem referência ao *upcycling* com os textos seminais e do estado da arte sobre a VBR. Assim, chegou-se a um quadro de quais ações adotadas pelas PMEBU são vistas como recursos sob a lente teórica da VBR.

Para a seleção dos artigos relacionados ao *upcycling*, foram utilizadas as bases de dados Web of Science e Scopus, e a pesquisa utilizou em um primeiro momento as palavras-chave "*upcycling*" e, depois, a palavra-chave "*repurpose*". Essas palavras-chave deveriam aparecer nos seguintes campos: (i) título; (ii) resumo; (iii) palavras-chave.

Foram obtidos os seguintes resultados: na base Web of Science, 917 resultados para "*upcycling*" e 269 resultados para "*repurpose*"; na base Scopus 895 resultados para "*upcycling*" e 252 resultados para "*repurpose*".

Para a seleção dos artigos relevantes ao tema, foi determinada uma série de filtros e, para ser selecionado, um artigo deveria atender a todos os requisitos dos filtros impostos (Bandeira *et al.*, 2022). O primeiro filtro imposto foi a área do conhecimento, sendo descartados todos os artigos que não pertencessem às seguintes áreas: (a) *business*; (b) *management*; (c) *environment*; (d) *economic*; (e) *social science*.

Após esse filtro, foram eliminados todos os artigos duplicados e publicados em revistas com avaliação Q3 e Q4 pelo *ranking* Scimago. Na sequência, foi feita uma leitura inspeccional na qual foram analisados o título e o resumo, resultando em 67 artigos para a análise completa do texto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para as PMEBU, a concepção de estratégia por VBR é válida, contudo, as interpretações que os empreendedores dão a esses conceitos é ligeiramente diferente da que é atribuída por grandes corporações. Por exemplo, um ponto que chama a atenção é que, por ser uma atividade majoritariamente de nicho, empreendedores que produzem produtos similares colaboram entre si de maneira altruísta, visando fortalecer o conceito de *upcycling*.

Ao analisar os textos utilizando a lente teórica da VBR, pôde-se compreender que os principais recursos tangíveis são matéria-prima, estrutura, equipamentos e financiamento; já os principais recursos intangíveis são capital humano, o dueto ensino-aprendizagem por parte dos empreendedores, a cooperação/parcerias entre empreendedores e entre empresas e consumidores, a cocriação de produtos com os consumidores e a conexão que empreendedores e consumidores têm com o conceito de *upcycling* e, conseqüentemente, o produto gerado pelas PMEBU.

No quadro 1, foram listados os autores que abordam cada recurso, e os temas de insumos, equipamentos e estrutura foram agrupados, pois os autores geralmente tratam esses três recursos de forma conjunta.

Quadro 1 – Lista de autores e os recursos que eles abordaram

Recursos	Autores
Acesso/disponibilidade de insumos/equipamentos/estrutura	Ahn, Lee (2018); Aus <i>et al.</i> (2021); Bridgens <i>et al.</i> (2018); Caldera <i>et al.</i> (2022); Han <i>et al.</i> (2017); James, Kent (2019); Janigo, Wu, Delong (2017); Keith, Silies (2015); Lewis <i>et al.</i> (2017); Nian <i>et al.</i> (2022); Oyinlola <i>et al.</i> (2018); Pal, Samie, Chizaryfard (2021); Paras, Curteza, Varshneya (2019); Shan, Neo, Yang (2021); Singh <i>et al.</i> (2019); Sung, Cooper, Kettley (2019); Sung <i>et al.</i> (2020); Yu, Chun (2020)
Financiamento	Caldera <i>et al.</i> (2022); Comini, Fischer, D’Amario (2022); Janigo, Wu, Delong (2017); Jayasinghe, Liyanage, Baillie (2021); Sakarya <i>et al.</i> (2012); Singh <i>et al.</i> (2019); Sohal <i>et al.</i> (2022); Sung <i>et al.</i> (2020)
Capital humano	Campagnaro, D’Urzo (2021); Comini, Fischer, D’Amario (2022); Ployhart (2021); Shaw (2021); Sohal <i>et al.</i> (2022); Sung, Cooper, Kettley (2019)
Ensino-aprendizagem	Atkinson (2020); Calvo <i>et al.</i> (2020); Choi (2019); Dotson (2015); Greve (2021); Kamleitner, Thürridl, Martin (2019); Lewis <i>et al.</i> (2017); Paras, Curteza (2018); Sohal <i>et al.</i> (2022)
Cooperação/parcerias	Atkinson (2020); Bridgens <i>et al.</i> (2018); Calvo <i>et al.</i> (2020); Chen (2020); Lüdeke-Freund, Gold, Bocken (2019); Makhloufi <i>et al.</i> (2022); Moorhouse (2020); Pal, Samie, Chizaryfard (2021); Sakarya <i>et al.</i> (2012); Savageau (2011); Singh (2022); Todeschini <i>et al.</i> (2017); Tyl, Allais (2021); Veleva, Bodkin (2018)
Cocriação	Ahn, Lee (2018); Bhatt, Silverman, Dickson (2019); Nagano (2022); Oyinlola <i>et al.</i> (2018); Schmitt, Brakus, Biraglia (2022); Tyl, Allais (2021)
Conexões	Aftab, Rusli (2017); Atkinson (2020); Binotto, Payne (2017); Caldera <i>et al.</i> (2022); Ham, Sunuwar (2020); Janigo, Wu, Delong (2017); Kim, Kim, Kwon (2022); Lee, Jung, Bae (2019); Scott, Weaver (2018); Sung, Cooper (2015)

Fonte: Autores (2023).

4.1 Acesso/disponibilidade de matéria-prima, estruturas e equipamentos

É difícil para as empresas conseguirem um fornecimento constante de matéria-prima para manter sua produção operante (Shan; Neo; Yang, 2021). Além disso, o volume e a qualidade do produto de entrada é considerado um desafio (Pal; Samie; Chizaryfard, 2021). Para poder implementar métodos de *design* e produção, os empreendedores precisam entender o tipo de sobras geradas e as razões pelas quais isso acontece (Aus *et al.*, 2021). De modo geral, a qualidade do produtos/matéria-prima é fundamental para o processo de *upcycling* (Paras; Curteza; Varshneya, 2019). Existem problemas em encontrar uma fonte confiável de produtos semelhantes para atender à demanda de fabricação do produto final (James; Kent, 2019).

Empresas de *upcycling* estão lutando para garantir um fluxo previsível de materiais e produtos de qualidade semelhante ou consistente (Singh *et al.*, 2019). Assim, uma abordagem inovadora é necessária para combater a qualidade e a quantidade imprevisíveis de matéria-prima disponíveis para o *upcycling* (Paras; Curteza, 2018).

Como a produção das PMEBU se dá em pequenas escalas e demanda muita mão de obra, o custo de produção tende a ser alto, fazendo com que elas percam competitividade (Sung *et al.*, 2020). Para contornar esse custo, muitos *upcyclers* montam seus centros produtivos dentro de suas casas (Bridgens *et al.*, 2018). Por ser uma atividade de pequena escala, quase artesanal, a maioria das ferramentas necessárias é manual (Oyinlola *et al.*, 2018). Contudo, no caso de a operação precisar ser escalada, investimentos em máquinas automáticas ou semiautomáticas se fazem necessários (Singh *et al.*, 2019). No entanto, passar para a grande escala só é considerada pelos empreendedores quando suas operações já não podem mais serem feitas apenas com o incremento de mão de obra (Calvo *et al.*, 2020).

4.2 Financiamento

Ter acesso a financiamentos com preços acessíveis é um desafio importante enfrentado pelas empresas (Sohal *et al.*, 2022). Por não ter acesso ao mercado formal de produtos financeiros, muitos empreendedores optam por utilizar o próprio dinheiro ou conseguir empréstimos com parentes ou amigos (Zahra, 2021). Seja trabalhando em um estúdio ou em casa, os *upcyclers* levam vários anos para adquirir equipamentos e suprimentos, investindo pouco a pouco, em vez de tomar um empréstimo empresarial para pagar tudo antecipadamente (Janigo; Wu; Delong, 2017).

As instituições financeiras precisam desenvolver produtos e abordagens que respondam aos requisitos das micro e médias empresas baseadas em *upcycling* (Jayasinghe, Liyanage; Baillie, 2021).

4.3 Capital humano

Os empreendedores não possuem todos os conhecimentos e as habilidades necessárias para a execução de uma tarefa e, devido aos altos custos, contratar um profissional do mercado não é uma opção (Shaw, 2021). Uma solução é investir no desenvolvimento de mão de obra entre os membros da comunidade local, gerando renda para pessoas em situação de vulnerabilidade. Essa visão considera a comunidade como uma força de trabalho, além de usá-la como público consumidor para esse tipo de produto (Campagnaro; D'Urzo, 2021).

Além de gerar benefícios para a população local, como renda e desenvolvimento profissional, as PMEUBU podem se beneficiar por utilizar conhecimentos latentes da comunidade. Assim, é preciso maximizar a utilização de materiais locais, que são facilmente transformados pelas habilidades disponíveis localmente (Oyinlola *et al.*, 2018). A longevidade do negócio pode ser priorizada sobre a estratégia de maximização dos lucros, a fim de perpetuar o impacto positivo (Pieroni; McAlloone; Pigosso, 2019).

4.4 Ensino-aprendizagem e cooperação/parcerias

A aprendizagem com a própria experiência mostra como a trajetória de cada organização influencia significativamente as alterações comportamentais, contribuindo para diferenças organizacionais que geram vantagens competitivas (Greve, 2021). Nesse sentido, os relatos da literatura demonstram que os empreendedores vêm compartilhando abertamente seus conhecimentos e experiências para ajudar uns aos outros e celebrar suas conquistas de trabalho (Atkinson, 2020).

A colaboração permite a criação de um ecossistema de apoio que impulse o compartilhamento de recursos e conhecimento (Todeschini *et al.*, 2017). Ela também se refere à adoção de uma mentalidade colaborativa por todos os *stakeholders* envolvidos em uma rede de valor sustentável (Todeschini *et al.*, 2017). Dessa forma, substitui-se o modelo competitivo predominante pelo modelo colaborativo e de compartilhamento de ideias (Savageau, 2011). As PMEUBU participam de atividades em rede em vários formatos, desenvolvendo laços com parceiros nacionais e internacionais para compartilhamento de experiências, informações e desenvolvimento de projeto (Geissdoerfer *et al.*, 2017; Makhoulfi *et al.*, 2022; Moorhouse, 2020).

Essas parcerias estratégicas de longo prazo entre empreendedores e grandes empresas, trocando informações sobre cadeias de suprimento, produtos ou necessidades dos clientes, são os principais facilitadores para a consolidação desses modelos de negócio (Veleva; Bodkin, 2018). Contudo, alguns empreendedores podem ser resistentes à inovação aberta devido ao fato de essa requerer compartilhamento de fontes de recursos e informações que muitas vezes podem ser um tópico sensível às partes interessadas (Chen, 2020). Entretanto, é consenso na literatura que os benefícios advindos da cooperação e do compartilhamento de técnicas e informações são altamente benéficos para as PMEUBU, para a comunidade e para grandes empresas.

4.5 Cocriação e conexões

A cocriação com os consumidores pode ser considerada uma opção, pois existe interesse deles em participar de práticas relacionadas ao *upcycling* (Bhatt; Silverman; Dickson, 2019). Por exemplo, muitas práticas relacionadas à moda circular são baseadas na cooperação com os consumidores (Nagano, 2022). No entanto, esse tipo de prática ainda não é difundida entre empresários e consumidores e, como apontam Bhatt, Silverman e Dickson (2019), consumidores que ainda, por exemplo, costuram ou alteram suas roupas são considerados parte de uma subcultura. Por isso, deve-se apoiar as partes interessadas na cocriação de visões de futuros desejáveis (Tyl; Allais, 2021).

Produtos de *upcycling* geram maior apego emocional entre seus consumidores, pois carregam uma história passada e características únicas que são valorizadas pelo cliente, por exemplo, uma marca em um produto convencional é considerada como um defeito, mas no produto *upcycling* essa é uma característica valorizada. O encantamento está na travessia entre lixo e *design*, que transforma algo descartável em algo valioso (Ham; Sunuwar, 2020). A estética do desgastado e do desperdiçado pode suscitar reflexões sobre noções de perda, de luto e de capacidade de renascimento (Binotto; Payne, 2017). Esse engajamento com os resíduos pode levar à reflexão sobre questões ambientais, embora necessariamente de um modo instrumental de problema/solução (Binotto; Payne, 2017). A jornada do produto gera um apego emocional que cria uma relação de longo prazo, por meio da experiência narrativa do usuário com o passado da peça (Aftab; Rusli, 2017).

Assim, o consumidor compra não só um produto, mas também sua história, sendo visto como algo valioso, único e que não pode ser substituído. Esse consumidor se imagina utilizando o produto, contempla as situações em que ele pode se diferenciar por possuir aquele item, antevê as sensações que irá sentir etc. Tudo isso gera uma conexão com a peça, uma vez que ela não pode ser facilmente substituída ou imitada devido ao caminho único que segue em sua trajetória e pelas intervenções feitas pelo *upcycler*.

5 CONCLUSÕES

O *upcycling* é uma das alternativas para o avanço da economia circular. Ele desvia resíduos de aterros e gera empregos e renda, auxiliando a diminuir impactos ambientais negativos e criando resultados sociais positivos. Diferentemente das outras formas de reciclagem, o *upcycling* aumenta o valor percebido do produto final. Isso contrasta com a reciclagem convencional, em que o valor é com frequência, pelo menos parcialmente, perdido (Singh *et al.*, 2019).

Contudo, as PMEBU têm desafios únicos pela frente, como gerar receita a partir de resíduos, manter custos baixos com geração de empregos e conscientizar consumidores e investidores do valor agregado aos seus produtos. Assim, identificar quais recursos geram vantagens competitivas sustentadas é fundamental para a sobrevivência dessas empresas. O desenvolvimento de parcerias para aprendizagem e troca de experiências tem se mostrado como um motor propulsor para que as PMEBU consolidem seu público consumidor e almejem entrar no mercado *mainstream*. Para isso, é necessário que o mercado desenvolva meios para que essas empresas tenham o acesso facilitado a matérias-primas e a financiamentos.

Ao salientar sua vida passada, mostrando suas propriedades e características únicas, os produtos *upcycling* induzem a pensamentos narrativos sobre a biografia deles, o que, por sua vez cria, permite que os clientes se sintam especiais (Kamleitner; Thürridl; Martin (2019). Essa relação de ensino-aprendizagem entre o empreendedor e o cliente estreita laços e desperta a confiança mútua, que pode ser aproveitada para futuras parcerias, como cocriação ou até mesmo compartilhamento de informações sobre oportunidades.

REFERÊNCIAS

AFTAB, M.; RUSLI, H. A. Designing visceral, behavioural and reflective products. **Chinese Journal of Mechanical Engineering**, v. 30, n. 5, p. 1.058-1.068, 2017. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s10033-017-0161-x>. Acesso em: 27 set. 2023.

AGUIAR, E. C., TORTATO, U., GONÇALVES, M. A. (2012). Riscos e gestão de riscos em cadeias de suprimentos: uma síntese da literatura. **Revista Espacios**, 33(8). Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a12v33n08/12330803.html>.

AHN, S. H.; LEE, J. Y. Re-envisioning material circulation and designing process in upcycling design product life cycle. **Archives of Design Research**, v. 31, n. 4, p. 5-20, 2018. Disponível em: http://aodr.org/_common/do.php?a=full&bidx=1328&aidx=17272. Acesso em: 27 set. 2023.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250140105>. Acesso em: 27 set. 2023.

ATKINSON, P. "It might be rubbish, but it's my rubbish": how the makers of cigar box guitars resist throwaway culture. **Journal of Sustainability Research**, v. 2, n. 4, 2020. Disponível em: https://sustainability.hapres.com/htmls/JSR_1310_Detail.html. Acesso em: 27 set. 2023.

AUS, R. *et al.* Designing for circular fashion: integrating upcycling into conventional garment manufacturing processes. *Fashion and Textiles*, v. 8, n. 1, p. 34, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/10.1186/s40691-021-00262-9>. Acesso em: 27 set. 2023.

BANDEIRA, G. L., CHANQUINI, A., TORTATO, U., QUANDT, C. (2022). Service innovation and knowledge management: A bibliometric review and future avenues. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 23.. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMD220082.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 27 set. 2023.

BHATT, D.; SILVERMAN, J.; DICKSON, M. A. Consumer interest in upcycling techniques and purchasing upcycled clothing as an approach to reducing textile waste. **International Journal of Fashion Design, Technology and Education**, v. 12, n. 1, p. 118-128, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17543266.2018.1534001>. Acesso em: 27 set. 2023.

BINOTTO, C.; PAYNE, A. The poetics of waste: contemporary fashion practice in the context of wastefulness. **Fashion Practice**, v. 9, n. 1, p. 5-29, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17569370.2016.1226604>. Acesso em: 27 set. 2023.

BRAUNGART, M.; McDONOUGH, W. **Cradle to cradle: remaking the way we make things**. New York: North Point Press, 2002.

BRIDGENS, B. *et al.* Creative upcycling: reconnecting people, materials and place through making. **Journal of Cleaner Production**, v. 189, p. 145-154, 2018. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652618310047>. Acesso em: 27 set. 2023.

BURGERS, C.; BRUGMAN, B. C.; BOEYNAEMS, A. Systematic literature reviews: four applications for interdisciplinary research. **Journal of Pragmatics**, v. 145, p. 102-109, 2019. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0378216619301924>. Acesso em: 27 set. 2023.

CALDERA, S. *et al.* Evaluating barriers, enablers and opportunities for closing the loop through "waste upcycling": a systematic literature review. **Journal of Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems**, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2022. Disponível em: <http://www.sdewes.org/jsdewes/pid8.0367>. Acesso em: 27 set. 2023.

CALVO, S. *et al.* Addressing sustainable social change for all: upcycled-based social creative businesses for the transformation of socio-technical regimes. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 7, p. 2.527, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/7/2527>. Acesso em: 27 set. 2023.

CAMPAGNARO, C.; D'URZO, M. Social cooperation as a driver for a social and solidarity focused approach to the circular economy. **Sustainability**, v. 13, n. 18, p. 10145, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/18/10145>. Acesso em: 27 set. 2023.

CHEN, C.-W. Improving circular economy business models: opportunities for business and innovation – a new

framework for businesses to create a truly circular economy. **Johnson Matthey Technology Review**, v. 64, n. 1, p. 48-58, 2020. Disponível em: <https://www.ingentaconnect.com/content/10.1595/205651320X15710564137538>. Acesso em: 27 set. 2023.

CHOI, K.-H. Eco-tech fashion project: collaborative design process using problem-based learning. **International Journal of Fashion Design, Technology and Education**, v. 12, n. 1, p. 105-117, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17543266.2018.1516808>. Acesso em: 27 set. 2023.

COMINI, G. M.; FISCHER, R. M.; D'AMARIO, E. Q. Social business and social innovation: the brazilian experience. **Innovation & Management Review**, v. 19, n. 2, p. 140-155, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INMR-06-2020-0081/full/html>. Acesso em: 27 set. 2023.

DOTSON, S. Green furniture: an assesment of furniture society member work. **Journal of Green Building**, v. 10, n. 3, p. 47-66, 2015. Disponível em: <http://www.journalofgreenbuilding.com/doi/10.3992/jgb.10.3.47>. Acesso em: 27 set. 2023.

EMF, E. M. F. **Circular economy introduction**. Disponível em: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>. Acesso em: 24 dez. 2022a.

EMF, E. M. F. **What is the circular economy?** Disponível em: <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy?>. Acesso em: 26 dez. 2022b.

GEISSDOERFER, M. *et al.* The circular economy: a new sustainability paradigm? **Journal of Cleaner Production**, v. 143, p. 757-768, 2017. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652616321023>. Acesso em: 27 set. 2023.

GERHART, B.; FENG, J. The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: progress and prospects. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1.796-1.819, 2021. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206320978799>. Acesso em: 27 set. 2023.

GREVE, H. R. The Resource-based view and learning theory: overlaps, differences, and a shared future. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1.720-1.733, 2021. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206320967732>. Acesso em: 27 set. 2023.

HAM, J.; SUNUWAR, M. Experiments in enchantment: domestic workers, upcycling and social change. **Emotion, Space and Society**, v. 37, p. 100715, 2020. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1755458620300621>. Acesso em: 27 set. 2023.

HAMDOUN, M. The antecedents and outcomes of environmental management based on the resource-based view. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 31, n. 2, p. 451-469, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEQ-12-2019-0280/full/html>. Acesso em: 27 set. 2023.

HAN, S. L. C. *et al.* Standard vs. upcycled fashion design and production. **Fashion Practice**, v. 9, n. 1, p. 69-94, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17569370.2016.1227146>. Acesso em: 27 set. 2023.

JAMES, A. S. J.; KENT, A. Clothing sustainability and upcycling in Ghana. **Fashion Practice**, v. 11, n. 3, p. 375-396, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17569370.2019.1661601>. Acesso em: 27 set. 2023.

JANIGO, K. A.; WU, J.; DELONG, M. Redesigning fashion: an analysis and categorization of women's clothing upcycling behavior. **Fashion Practice**, v. 9, n. 2, p. 254-279, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17569370.2017.1314114>. Acesso em: 27 set. 2023.

JAYASINGHE, R.; LIYANAGE, N.; BAILLIE, C. Sustainable waste management through eco-entrepreneurship: an empirical study of waste upcycling eco-enterprises in Sri Lanka. **Journal of Material Cycles and Waste Management**, v. 23, n. 2, p. 557-565, 2021. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s10163-020-01140-0>. Acesso em: 27 set. 2023.

KAMLEITNER, B.; THÜRRIDL, C.; MARTIN, B. A. S. A Cinderella story: how past identity salience boosts demand for repurposed products. **Journal of Marketing**, v. 83, n. 6, p. 76-92, 2019. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022242919872156>. Acesso em: 27 set. 2023.

- KEITH, S.; SILIES, M. New life luxury: upcycled Scottish heritage textiles. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 43, n. 10/11, p. 1.051-1.064, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-07-2014-0095/full/html>. Acesso em: 27 set. 2023.
- KIM, J.; KIM, Y.; KWON, J. When a good thing becomes a better thing: the role of lateral display in upcycled product advertisements. **Journal of Advertising**, v. 51, n. 4, p. 502-514, 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00913367.2021.1913265>. Acesso em: 27 set. 2023.
- KORHONEN, J.; HONKASALO, A.; SEPPÄLÄ, J. Circular economy: the concept and its limitations. **Ecological Economics**, v. 143, p. 37-46, 2018. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0921800916300325>. Acesso em: 27 set. 2023.
- LEE, D.; JUNG, K.; BAE, S. A study on the characteristics of material in the foreign up-cycling fashion brands (part II): fashion bag making using up-cycling fashion brand material. **Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles**, v. 43, n. 1, p. 95-111, 2019. Disponível em: http://www.jksctxml.co.kr/past/view.asp?a_key=3661939. Acesso em: 27 set. 2023.
- LEWIS, T. L. *et al.* Closing the loop: a scalable zero-waste model for apparel reuse and recycling. **International Journal of Fashion Design, Technology and Education**, v. 10, n. 3, p. 353-362, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17543266.2016.1263364>. Acesso em: 27 set. 2023.
- LÜDEKE-FREUND, F.; GOLD, S.; BOCKEN, N. M. P. A review and typology of circular economy business model patterns. **Journal of Industrial Ecology**, v. 23, n. 1, p. 36-61, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jiec.12763>. Acesso em: 27 set. 2023.
- MAKHLOUFI, L. *et al.* Impact of green entrepreneurship orientation on environmental performance: the natural resource-based view and environmental policy perspective. **Business Strategy and the Environment**, v. 31, n. 1, p. 425-444, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.2902>. Acesso em: 27 set. 2023.
- MOHER, D. *et al.* Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **International Journal of Surgery**, v. 8, n. 5, p. 336-341, 2010. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1743919110000403>. Acesso em: 27 set. 2023.
- MOORHOUSE, D. Making fashion sustainable: waste and collective responsibility. **One Earth**, v. 3, n. 1, p. 17-19, 2020. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2590332220303080>. Acesso em: 27 set. 2023.
- NAGANO, A. Value propositions for small fashion businesses: from japanese case studies. **Sustainability**, v. 14, n. 6, p. 3.502, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3502>. Acesso em: 27 set. 2023.
- NIAN, S. *et al.* A functional demonstration of adaptive reuse of waste into modular assemblies for structural applications: the case of bicycle frames. **Journal of Cleaner Production**, v. 348, p. 131162, 2022. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652622007934>. Acesso em: 27 set. 2023.
- OYINLOLA, M. *et al.* Bottle house: a case study of transdisciplinary research for tackling global challenges. **Habitat International**, v. 79, p. 18-29, 2018. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0197397518302388>. Acesso em: 27 set. 2023.
- PAL, R.; SAMIE, Y.; CHIZARYFARD, A. Demystifying process-level scalability challenges in fashion remanufacturing: an interdependence perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 286, p. 125498, 2021. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S095965262035544X>. Acesso em: 27 set. 2023.
- PANDIT, P.; NADATHUR, G. T.; JOSE, S. Upcycled and low-cost sustainable business for value-added textiles and fashion. **Circular Economy in Textiles and Apparel**. p. 95-122, 2019. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780081026304000054>. Acesso em: 27 set. 2023.
- PARAS, M. K.; CURTEZA, A. Revisiting upcycling phenomena: a concept in clothing industry. **Research Journal of Textile and Apparel**, v. 22, n. 1, p. 46-58, 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RJTA-03-2017-0011/full/html>. Acesso em: 27 set. 2023.
- PARAS, M. K.; CURTEZA, A.; VARSHNEYA, G. Identification of best reverse value chain alternatives. **Journal of**

Fashion Marketing and Management: An International Journal, v. 23, n. 3, p. 396-412, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-04-2018-0060/full/html>. Acesso em: 27 set. 2023.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250140303>. Acesso em: 27 set. 2023.

PIERONI, M. P. P.; McALOONE, T. C.; PIGOSSO, D. C. A. Business model innovation for circular economy and sustainability: a review of approaches. **Journal of Cleaner Production**, v. 215, p. 198-216, 2019. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652619300423>. Acesso em: 27 set. 2023.

PLOYHART, R. E. Resources for what? Understanding performance in the resource-based view and strategic human capital resource literatures. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1.771–1.786, 2021. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063211003137>. Acesso em: 27 set. 2023.

SAKARYA, S. *et al.* Social alliances: business and social enterprise collaboration for social transformation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1.710-1.720, 2012. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296312000446>. Acesso em: 27 set. 2023.

SAVAGEAU, A. E. Textile waste and sustainability: a case study†. **Research Journal of Textile and Apparel**, v. 15, n. 1, p. 58-65, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RJTA-15-01-2011-B007/full/html>. Acesso em: 27 set. 2023.

SCHMITT, B.; BRAKUS, J. J.; BIRAGLIA, A. Consumption ideology. **Journal of Consumer Research**, v. 49, n. 1, p. 74-95, 2022. Disponível em: <https://academic.oup.com/jcr/article/49/1/74/6358727>. Acesso em: 27 set. 2023.

SCOTT, K. A.; WEAVER, S. T. The intersection of sustainable consumption and anticonsumption: repurposing to extend product life spans. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 37, n. 2, p. 291-305, 2018. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0743915618811851>. Acesso em: 27 set. 2023.

SHAN, X.; NEO, V. Z. Y.; YANG, E.-H. Mobile app-aided design thinking approach to promote upcycling in Singapore. **Journal of Cleaner Production**, v. 317, p. 128502, 2021. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652621027128>. Acesso em: 27 set. 2023.

SHAW, J. D. The resource-based view and its use in strategic human resource management research: the elegant and inglorious. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1.787-1.795, 2021. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206321993543>. Acesso em: 27 set. 2023.

SINGH, J. The sustainability potential of upcycling. **Sustainability**, v. 14, n. 10, p. 5.989, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/5989>. Acesso em: 27 set. 2023.

SINGH, J. *et al.* Challenges and opportunities for scaling up upcycling businesses: the case of textile and wood upcycling businesses in the UK. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 150, p. 104439, 2019. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0921344919303349>. Acesso em: 27 set. 2023.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, 2019. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296319304564>. Acesso em: 27 set. 2023.

SOHAL, A. *et al.* Developing a circular economy: an examination of SME's role in India. **Journal of Business Research**, v. 142, p. 435-447, 2022. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S014829632100984X>. Acesso em: 27 set. 2023.

SUNG, K.; COOPER, T. Sarah Turner: eco-artist and designer through craft-based upcycling. **Craft Research**, v. 6, n. 1, p. 113-122, 2015. Disponível em: https://intellectdiscover.com/content/journals/10.1386/crr.6.1.113_1. Acesso em: 27 set. 2023.

SUNG, K.; COOPER, T.; KETTLEY, S. Factors influencing upcycling for UK makers. **Sustainability**, v. 11, n. 3, p. 870, 2019. Disponível em: <http://www.mdpi.com/2071-1050/11/3/870>. Acesso em: 27 set. 2023.

SUNG, K. *et al.* Multi-stakeholder perspectives on scaling up UK fashion upcycling businesses. **Fashion Practice**, v. 12, n. 3, p. 331-350, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17569370.2019.1701398>. Acesso em: 27 set. 2023.

TODESCHINI, B. V. *et al.* Innovative and sustainable business models in the fashion industry: entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. **Business Horizons**, v. 60, n. 6, p. 759-770, 2017. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681317301015>. Acesso em: 27 set. 2023.

TYL, B.; ALLAIS, R. A design study into multi-level living labs for reuse and repair activities in France. **Journal of Cleaner Production**, v. 321, p. 129032, 2021. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652621032224>. Acesso em: 27 set. 2023.

VEIGA, C. R. P., VEIGA, C. P., CATAPAN, A., TORTATO, U., SILVA, W. V., LEINING, A. K. G. (2014). Institutional theory and resource dependency in the alteration of distribution channels. **Int. Bus. Manage**, 8, 240-250. DOI: 10.36478/ibm.2014.240.250.

VELEVA, V.; BODKIN, G. Corporate-entrepreneur collaborations to advance a circular economy. **Journal of Cleaner Production**, v. 188, p. 20-37, 2018. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652618308679>. Acesso em: 27 set. 2023.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207>. Acesso em: 27 set. 2023.

YU, H.; CHUN, J. A study on upcycle fashion design based on the characteristics of materials and techniques. **Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles**, v. 44, n. 5, p. 984-1.003, 2020. Disponível em: http://www.jksct.org/past/view.asp?a_key=3836564. Acesso em: 27 set. 2023.

ZAHRA, S. A. The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: a proposed research agenda. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1.841-1.860, 2021. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063211018505>. Acesso em: 27 set. 2023.