



Metodologia de apoio às Organizações Sociais para a introdução princípios de Economia Circular

A iniciativa CIRCULAR LOOPS visa contribuir para que as organizações adotem modelos de Economia Circular, de modo a criarem um futuro mais sustentável e responsável

Project Number: 2020-1-AT01-KA202-078021

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Iniciativa

CIRCULAR LOOPS - Circular Economy from social enterprises to their customers

Parceiros

ARGE (Áustria)

Aproximar – Cooperativa de Solidariedade Social, CRL (Portugal)

ACEEU GmbH (Alemanha)

Accademia IRSEI APS (Itália)

Associação IBIS (Portugal)

Sociatia pentru Educatie si Dezvoltare Durabila (Roménia)

EASI – European Association for Social Innovation (Roménia)

Neotalentway (Espanha)

Autores

Joana Carmona, Catarina Almeida, Caio Miolo, Joana Portugal | Aproximar

Os direitos sobre o conceito e sobre o design das ferramentas pertencem à Aproximar.

Contribuidores

Todos os parceiros contribuíram com uma revisão crítica e comentários.

Data de Publicação

Outubro 2021

Todos os direitos reservados



Índice

1.	3	
	Sobre a iniciativa Circular Loops	3
	Objetivo do documento	3
2.	5	
	Economia Circular	5
	Empresa Social	6
	Economia Circular Social	6
3.	8	
1.	9	
1.1.	O Círculo Dourado	10
1.2.	Desenhe a Organização	11
1.3.	Modelo Canvas	12
2.	19	
2.1.	Diagrama de Árvore de Produtos e Serviços	19
2.2.	Aplicar os Rs aos seus produtos e serviços	20
3.	24	
3.1.	Convite para o Workshop Escritório Circular	24
3.2.	Ideias Rápidas	25
3.3.	Matriz Como, Agora, Uau!	26
3.4.	Matriz O quê? Quem? Porquê? Onde? Quando? Como? Agora?	28
4.	30	
4.1.	Lista de Partes Interessadas	30
4.2.	Mapa de Identificação de Novas Partes Interessadas	31
4.3.	Mapa de Posicionamento de Partes Interessadas	33
5.	34	
5.1.	Matriz de definição de prioridades	34
5.2.	Cronograma	35
5.3.	Quadro de Avaliação das Soluções	38
5.4.	Monitorização	38
4.	40	
5.	42	

1. Introdução

Sobre a iniciativa Circular Loops

Esta metodologia foi realizada no âmbito da iniciativa Circular Loops. A iniciativa, intitulada *Circular Economy from social enterprises to their customers* (Economia Circular das empresas sociais para os consumidores), tem a duração de três anos e é cofinanciada pelo **Programa Erasmus + da União Europeia** e implementada por uma parceria composta por oito organizações da Áustria, Itália, Alemanha, Portugal, Roménia e Espanha.

A iniciativa **Circular Loops** visa contribuir para o desenvolvimento de um futuro mais responsável e sustentável, promovendo a implementação de princípios circulares nas organizações sociais. A parceria irá criar um conjunto de recursos, baseado no conceito de Economia Circular Social, que irá apoiar os empreendedores e gestores de organizações sociais a introduzir práticas circulares nos seus negócios. O primeiro instrumento que constituirá este pacote de recursos é representado por esta metodologia, que tem como objetivo apoiar e orientar os gestores e empreendedores na sua transição para modelos de negócios e práticas económicas mais sustentáveis. Concretamente, a iniciativa **Circular Loops** irá:

- Conceber uma metodologia e ferramentas de apoio à Economia Social para introduzir práticas de economia circular nas suas operações/ serviços;
- Desenvolver um programa de capacitação de gestores da Economia Social (incluindo empreendedores sociais) para impulsionar práticas de economia circular social;
- Definir e implementar um programa de mentoria por pares para guiar as organizações da Economia Social no processo de se tornarem circulares.

Objetivo do documento

O objetivo deste documento é apresentar um quadro teórico acerca dos conceitos de Economia Circular, Empresa Social e Economia Circular Social, e oferecer uma abordagem metodológica para a introdução e desenvolvimento da Economia Circular nas Empresas Sociais. Antes da elaboração deste documento, e para assegurar os seus elevados padrões, a iniciativa reuniu conhecimentos de diferentes fontes, nomeadamente através da realização de uma pesquisa documental sobre as melhores práticas na aplicação dos princípios da Economia Circular, em cada um dos países dos parceiros; através da realização de entrevistas com os/as detentores/as das práticas inspiradoras, a fim de melhor as compreender; através da organização de um grupo de discussão com os consumidores, para recolher informações sobre as perceções relativas à Economia Circular em cada país, tais como o nível básico de conhecimentos, os prós e os contras que os consumidores identificam nos produtos circulares, a disponibilidade para pagar por esses mesmos produtos, etc.; e organizando um seminário de validação onde peritos em Economia Circular analisaram as práticas inspiradoras encontradas, a fim de compreender a sua validade e aplicabilidade mais ampla. Por conseguinte, para além dos conhecimentos adquiridos com o quadro teórico construído para apoiar esta metodologia, as fontes que alimentam este documento garantem a sua exaustividade e rigor.

Apesar de os conceitos de economia circular e social serem cada vez mais comuns e parecerem intuitivamente ligados, antes de aprofundar o estudo da metodologia, é importante estabelecer



um quadro teórico comum. Há muitas sinergias a desenvolver e as empresas sociais estão numa posição de vantagem para aplicar modelos de Economia Circular às suas empresas, mas uma boa compreensão das definições e correlações entre estes dois campos é essencial para assegurar uma transição bem-sucedida e fundamentada.

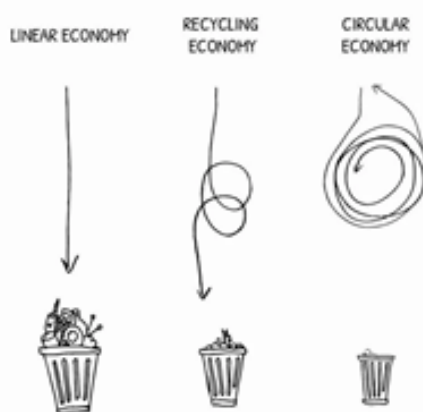
2. Quadro conceptual

Economia Circular

O modelo de Economia Linear em que vivemos hoje provou ser insustentável a longo prazo. Existe uma necessidade iminente de redesenhar o nosso modelo de consumo e produção de bens e serviços, de modo a que a sobrevivência e regeneração dos nossos ecossistemas se torne uma prioridade máxima para as organizações e consumidores. É abraçando a Economia Circular que podemos fazer esta mudança.

A imagem abaixo ilustra claramente o caminho que a Economia Circular pretende definir e compará-la com a Economia Linear e a Economia da Reciclagem. Numa Economia Linear, os recursos são utilizados para serem transformados em produtos que, quando obsoletos, são descartados como lixo. Esta perspetiva segue a abordagem do "descartável". Numa abordagem de Economia de Reciclagem, a primeira parte do processo é semelhante à Economia Linear, ou seja, os recursos são transformados em produtos, mas a principal diferença é que os resíduos são depois processados e transformados em novos. Esta perspetiva, embora mais benéfica que a Economia Linear, significa que os resíduos não recicláveis continuam a ser gerados, dado que nem todos os resíduos podem ser reciclados. Ao contrário destas abordagens, a Economia Circular, tal como visualmente descrita na imagem abaixo, cria um circuito onde o objetivo é a geração de zero resíduos, um processo onde todos os recursos e materiais permanecem no "circuito" e não contribuem para a degradação do ambiente natural e humano. Para cumprir o modelo da Economia Circular é importante ter em conta os chamados 8Rs, que também serão abordados mais detalhadamente nesta metodologia: Recusar; Repensar; Reduzir; Reutilizar; Reparar; Reproduzir; Reciclar/Reutilizar Criativamente (*Upcycling*); Compostar.

Imagem 1: Economia Linear vs Economia da Reciclagem vs Economia Circular



Fonte: Plan C Initiative, 2020

É também importante notar que, embora o uso do conceito de Economia Circular seja generalizado, muitas vezes aqueles que o empregam não o esclarecem. De acordo com a Fundação Ellen MacArthur, uma Economia Circular é "um sistema industrial que é restaurador ou regenerativo por intenção e desenho". Substitui o conceito de "fim de vida" pela restauração,

orienta-se para a utilização de energias renováveis, elimina a utilização de produtos químicos tóxicos, que prejudicam a reutilização, e visa a eliminação de resíduos através da conceção superior de materiais, produtos, sistemas e, dentro destes, modelos empresariais. O seu objetivo é "permitir fluxos eficazes de materiais, energia, trabalho e informação para que o capital natural e social possa ser reconstruído". A mudança de economia linear para economia circular pode ajudar-nos a alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e os objetivos do Acordo Climático de Paris, que são cruciais no contexto da crise climática iminente.

Empresa Social

As empresas sociais são empresas que têm uma clara missão social ou ambiental a fim de ter um impacto positivo no mundo. Tratam de questões sociais variadas e, conseqüentemente, criam valor social, mas também criam ganhos económicos que lhes permitem funcionar de forma sustentável (Mair & Marti, 2006; Dacin et al., 2010). Para as empresas sociais, a maximização do lucro não é um objetivo primordial. No entanto, a rentabilidade desempenha um papel crucial no seu funcionamento. Em vez de distribuir os lucros por acionistas, estes são principalmente reinvestidos na missão social das empresas. Tendo isto em conta, mesmo que não exista uma definição universal de empresa social, pode afirmar-se que estas apresentam tipicamente as seguintes características:

- Têm uma clara missão social destinada a gerar mudanças positivas através da melhoria das oportunidades para as pessoas desfavorecidas e do desenvolvimento das comunidades;
- Geram a maioria dos rendimentos através da venda de bens ou prestação de serviços;
- Reinvestem a maior parte dos seus lucros na sua missão ou organização;
- São independentes e autónomos em relação ao Estado;
- São transparentes e responsáveis.

Dada a crescente atenção que os problemas ambientais ganharam nas últimas décadas e considerando a crescente consciência dos efeitos sociais negativos produzidos pelas questões ambientais, assistimos ao aumento do número de empresas sociais predominantemente centradas no ambiente ou que prosseguem objetivos tanto sociais como ambientais. Este é um progresso importante para a criação de sociedades mais sustentáveis. As externalidades ambientais negativas criadas por um modelo capitalista não são necessariamente suprimidas quando os fins são sociais, mas estas organizações são capazes de proteger o ambiente e minimizar a sua pegada empresarial. Ao fazê-lo, promovem um impacto positivo na sociedade e levam à criação de bem-estar económico (Hahn et al., 2015; Porter & Kramer, 2006), ao mesmo tempo que enfrentam um dos principais desafios do nosso século.

Economia Circular Social

A Economia Circular Social une os conceitos de Economia Circular e de empresa social, na medida em que proporciona benefícios para as pessoas, para o planeta e para a economia. Permite uma visão totalmente sistémica, baseando-se nos princípios ambientais da Economia Circular e na

visão da empresa social, ambos sustentados por uma busca de prosperidade económica. Alinha-se com a melhoria do bem-estar das pessoas e do planeta e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Apesar de a Economia Circular estar intrinsecamente ligada à oportunidade de criar valor económico, ambiental e social, muitas pessoas e empresas concentram os seus esforços nas mudanças tecnológicas, para a criação de valor económico. É aqui que as Empresas Sociais podem surgir com novas perspetivas para a Economia Circular, devido ao facto de, inerentemente, já colocarem o capital humano e o impacto social no topo das suas prioridades. Assim, é interessante considerar e investir no caso específico das Empresas Sociais que tentam fomentar a abordagem da Economia Circular, porque a Economia Circular deve também ter a responsabilidade de fomentar o valor social.

A Economia Social Circular incorpora a chamada "abordagem de base tripla", frequentemente descrita com o slogan "Pessoas, Planeta, Lucro", que aconselha que as organizações podem crescer de forma sustentável e criar maior valor comercial se tiverem em consideração a perspetiva económica, social e ambiental de uma forma holística. O que acaba por acontecer quando as empresas tentam implementar abordagens circulares é que a perspetiva ambiental acaba por ensombrar as outras duas, especialmente a perspetiva social. Uma vez que esta perspetiva está embutida nos valores fundamentais das empresas sociais, estas organizações encontram-se numa posição privilegiada para implementar a Economia Circular com sucesso e de forma sustentável.

Imagem 2: Abordagem Tripartida (*Triple Bottom Line Approach*): Planeta, Pessoas e Lucro



Fonte: Adaptado de: John Elkington's triple bottom line to sustainable business (Medium, 2018)

A secção seguinte irá propor uma metodologia que as Empresas Sociais podem seguir ao fazer a transição da Economia Linear para a Economia Circular.

3. Metodologia: passos e ferramentas

De acordo com a Comissão Europeia (CE), *“A transição para uma Economia Circular requer mudanças sistémicas que só medidas poderosas, disruptivas e firmemente implementadas podem desencadear”* (CE, 2021, p.5). O objetivo desta secção é apresentar passos claros que permitam às empresas sociais seguir um modelo de negócio em que o *“input a introdução de materiais virgens finitos deve ser minimizado, e os resíduos devem ser eliminados através da ciclagem”* (Smith-Gillespie, 2017, p.1).

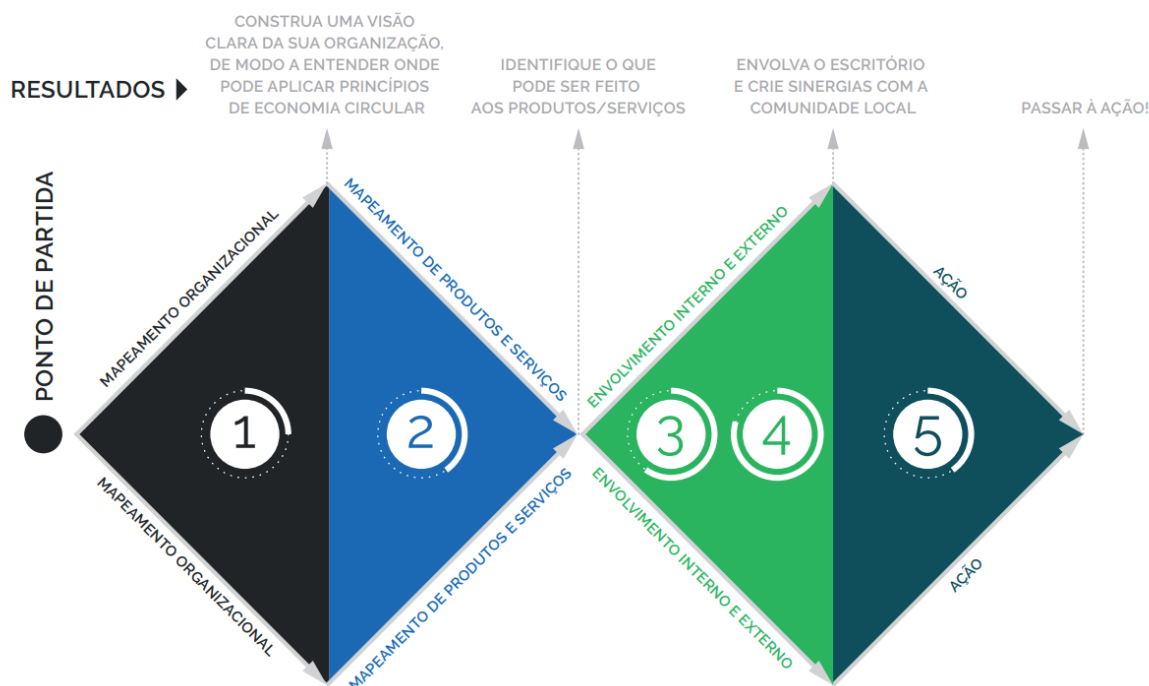
A imagem abaixo ilustra a metodologia que as empresas sociais podem seguir para implementar com sucesso processos de Economia Circular na sua organização e nas suas atividades diárias. Este processo de 5 etapas foi construído com base em:

- Diamantes duplos de 4 fases. Esta metodologia é representada por 2 diamantes e 4 partes: i) dois diamantes são um processo de exploração de uma questão mais ampla ou profunda (pensamento divergente), e depois a tomada de ação focalizada (pensamento convergente) e ii) dividida em quatro partes (4Ds). Os 4 Ds são:
 - **Descobrir** - compreender, em vez de assumir, qual é o problema - Passo 1;
 - **Definir** - após compreender o problema, envolve uma reflexão e síntese sobre os problemas/oportunidades encontradas e ideia inicial do que pode ser desenvolvido - Etapa 2;
 - **Desenvolver** - inspira as pessoas a dar respostas diferentes ao problema - Passo 3 e 4;
 - **Entregar** - envolve testar as diferentes conclusões, chegar às outras etapas e compreender como irão funcionar - Etapa 5 (DESIGN COUNCIL, 2020).

- Conhecimentos de académicos e organizações dedicadas ao estudo da Economia Circular, tais como a Fundação Ellen MacArthur, uma organização líder que oferece conhecimentos e recursos especializados nesta área.

Mais adiante, nesta secção, cada passo do processo é detalhado, de forma a abrir um caminho claro para as Empresas Sociais seguirem e aplicarem cada passo da metodologia.

Imagem 3: Metodologia para organizações sociais adotarem um modelo de Economia Circular



Fonte: Elaborado pelos autores deste documento

As secções seguintes deste documento guiarão as Empresas Sociais através das cinco etapas desta metodologia.

1. Desenhar uma imagem clara da empresa de modo a compreender onde pode tornar-se circular: *Círculo Dourado, Desenhar a Organização e Modelo Canvas*

O primeiro passo desta metodologia consiste em ter uma visão geral da empresa e do negócio. Para que seja exaustiva e completa, devem ser utilizados três instrumentos: o *Círculo Dourado*, *Desenhar a Organização* e o *Modelo Canvas*.

O *Círculo Dourado* é essencial para as Empresas Sociais que querem fazer a mudança do linear para o circular, porque, como explica o criador do instrumento, o autor Simon Sinek, este aborda "*como criar impulso suficiente para transformar uma ideia num movimento social*" (Sinek, 2020).

A importância de "*Desenhar a Organização*" reside em dois fatores principais: primeiro, e mais notório, permite compreender a mecânica e os processos subjacentes de uma organização; o segundo está relacionado com o papel do mapeamento de processos: esta representação visual da organização permite não só clarificar o estado atual do negócio, mas também estimular o

cérebro a identificar passos desnecessários e possíveis soluções (Vanner, 2021), o que será muito útil à medida que as organizações fazem a transição do linear para o circular.

O Modelo Canvas é uma das ferramentas mais recomendadas pelos especialistas quando se trata de transição circular. Isto deve-se à sua adaptabilidade e ao facto de poderem ser incorporados componentes e medidas específicas da Economia Circular, tais como a sustentabilidade ou o co-valor.

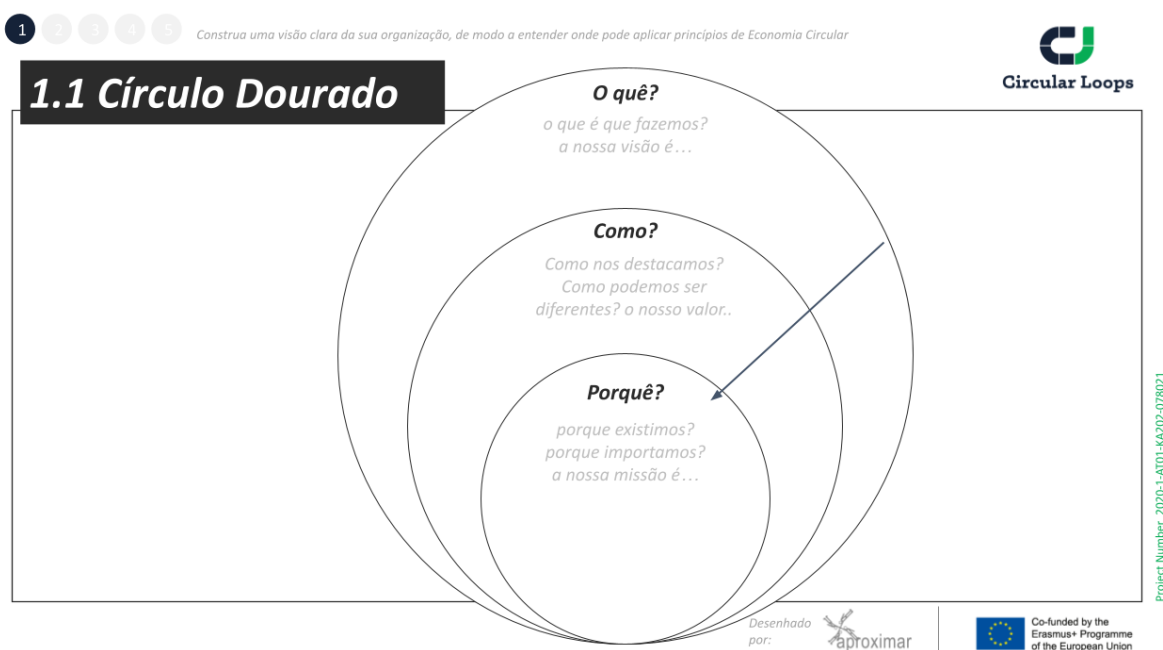
O principal objetivo desta etapa da metodologia está no próprio título: pintar uma imagem clara da organização para que esta possa começar a envolver-se na transição circular e compreender como o seu modelo organizacional pode adaptar-se a esta mudança. Só tendo uma compreensão completa da organização é que esta mudança será possível. O tempo de aplicação estimado para o Passo 1 é de cerca de uma semana e podem ser criados diferentes grupos de trabalho, dentro da própria organização, para trabalhar em cada ferramenta - o **Círculo Dourado**, o **Desenhe a Organização** e o **Modelo Canvas**. O valor acrescentado de ter diferentes grupos de trabalho são as diferentes perspetivas que trazem para a mesa.

1.1. O Círculo Dourado

Recomenda-se que este exercício seja feito por vários funcionários e colaboradores da organização, de modo a permitir a expressão de diferentes pontos de vista. A equipa ou o grupo de trabalho deve pensar e redigir na ferramenta, em poucas palavras:

1. **PORQUÊ:** porque existimos? porque somos importantes? a nossa missão é...
2. **COMO:** como nos destacamos? como somos diferentes? valorizamos...
3. **O QUÊ:** o que fazemos? a nossa visão é...

Imagem 4: Círculo Dourado



Fonte: Adaptado de Sinek (2009)

Se a equipa ou o grupo de trabalho a observar de antemão, poderá sentir-se mais inspirado. Esta é uma ótima forma de iniciar o caminho, uma vez que irá inspirar todos os envolvidos na ação. Se necessário, há um Ted Talk em que Sinek explica o **Círculo Dourado**.

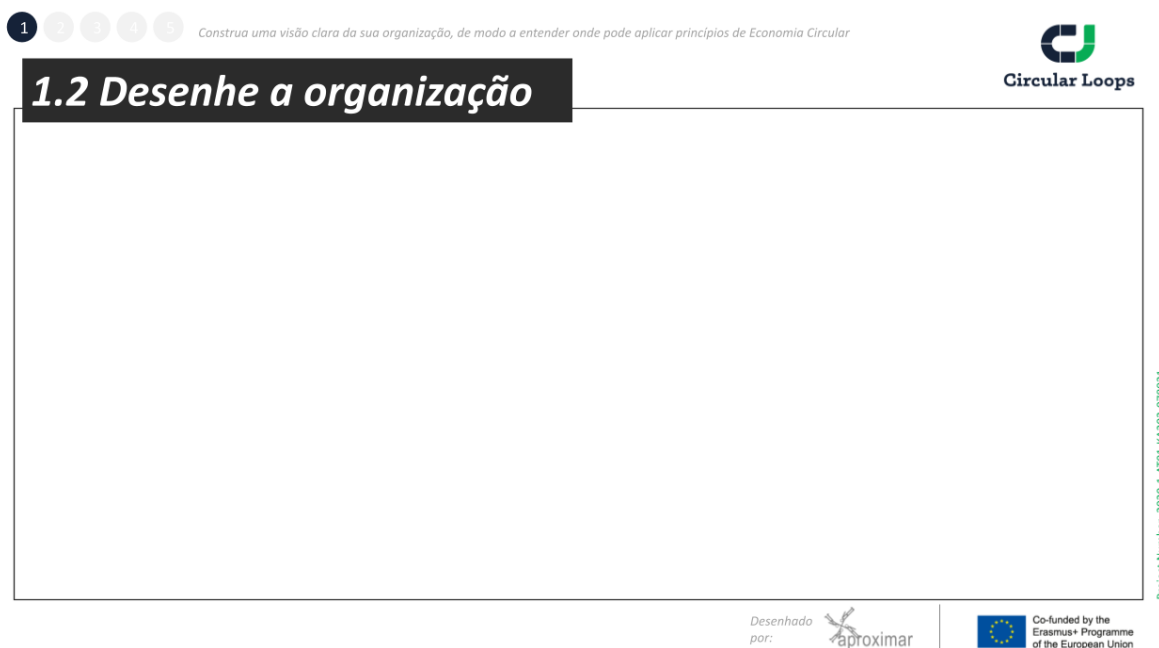
Para algumas organizações, esta informação pode já estar disponível ou bem definida, mas é importante nesta fase que todos os que trabalham nesta tarefa partilhem a mesma opinião sobre as questões abordadas. Além disso, ao rever a missão, visão e valores da empresa, poderão surgir novas ideias para integrar a circularidade no núcleo da organização. Recomenda-se que duas ou três equipas diferentes recebam esta ferramenta, para comparar e contrastar as respostas. O tempo proposto para a reflexão sobre o **Círculo Dourado** é de duas horas por equipa.

1.2. Desenhe a Organização

Desenhe a Organização é uma ferramenta inspirada no *Draw a Toast (Desenhe uma Torrada)*, desenvolvida pelo professor Tom Wujec. Wujec, um pioneiro em tecnologia, orador das TED Talks, empresário e escritor, apresenta este exercício simples como uma forma de separar uma organização complexa em partes funcionais. No exemplo que apresenta, Wujec representa a “organização” como uma “torrada”, mas quando aplicado em contexto real, a *torrada* pode ser qualquer entidade. A ideia principal deste instrumento é que diversas pessoas ofereçam as suas perspectivas sobre os processos e partes que constituem a organização onde estão inseridas.

Portanto, em vez de fazer desenhar uma torrada, as empresas podem desenhar seus processos, seguindo a explicação abaixo. O tempo proposto que cada grupo de trabalho deve dedicar à aplicação desta ferramenta são 3 horas.


Imagem 5: Quadro *Desenhe a Organização*



1 2 3 4 5 Construa uma visão clara da sua organização, de modo a entender onde pode aplicar princípios de Economia Circular

1.2 Desenhe a organização

Circular Loops

Desenhado por:  aproximimar

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Project Number: 2020-1-AD1-KA202-078021

Fonte: Elaborado pelos autores deste documento

Em primeiro lugar, os grupos de trabalho devem assistir ao vídeo, para que, de forma rápida e simples, aprendam diretamente com o autor desta ferramenta - professor Tom Wujec - sobre



como a devem aplicar. O vídeo está disponível com legendas em 28 idiomas diferentes.¹

Deste modo, os grupos de trabalho estarão prontos para implementar a ferramenta no contexto de sua organização. É aconselhável que cada grupo de trabalho siga os passos apresentados. O tempo proposto para este exercício em grupo é de 2 horas.

1. Cada participante deve pegar uma folha de papel em branco e DESENHAR A ORGANIZAÇÃO com um marcador de feltro sem recorrer a palavras. De acordo com Wujec:

“A maioria dos desenhos tem nós e ligações. (...) E é a combinação destes que produz um modelo de sistemas completo, e torna visível as nossas ideias individuais sobre como pensamos que algo funciona (...) O que é interessante nesses modelos de sistemas é como eles revelam os nossos vários pontos de vista.” (Wujec, 2013)

2. Quando terminarem, os participantes devem fazer o mesmo, mas desta vez usando *post-its* em vez de uma folha de papel. Esta segunda parte do exercício é muito importante:

“com post-its a maioria das pessoas tende a desenhar ligações claras, mais detalhadas e mais lógicas. Conseguem ver a análise passo a passo e, à medida que constroem seu modelo, movem as ligações, reorganizando-o (...). É a essência do processo de design. (...) Os desenhos são muito mais ricos.” (Wujec, 2013)

3. Finalmente, os grupos de trabalho irão desenhar a organização, em conjunto. Para isso, devem usar os *post-its* já feitos e colocá-los numa parede/quadro. Os participantes devem ter tempo para observar e re-organizar os desenhos e interações, para que surja um modelo unificado. De acordo com Wujec:

“Aqui está o que acontece. Começa confuso, depois fica muito confuso e depois fica mais confuso, mas à medida que as pessoas refinam os modelos, as melhores ligações tornam-se mais proeminentes e, a cada iteração, o modelo fica mais claro porque as pessoas constroem as ideias umas das outras. O que surge é um modelo de sistemas unificado que integra a diversidade dos pontos de vista individuais de todos (...).” (Wujec, 2013)

1.3. Modelo Canvas

Além dos instrumentos acima, investigadores e académicos do campo da Economia Circular aconselham o uso do **Modelo Canvas** (*Business Model Canvas*) como uma ferramenta muito importante para organizações que desejam aplicar a circularidade ao seu modelo de negócios (Sustain, 2017; Smith-Gillespie, 2017; Robinson, 2017). Este modelo é transversal e útil devido à sua simplicidade e flexibilidade. Smith-Gillespie propõe a estrutura apresentada abaixo para completar cada caixa (a organização não precisa completar todos os tópicos caso considere que não faz sentido, mas é útil ter esta estrutura).

Dado o nível de detalhe do **Modelo Canvas** aconselha-se que diferentes grupos de trabalho sejam responsáveis pela análise das diferentes partes que o compõem: um grupo de trabalho para os

¹https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast?utm_campaign=tedspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare



Elementos da Proposta de Valor; outro para os Elementos do chamado *Backstage* (Bastidores) e o último para os Elementos do chamado *Front Stage*. Cada grupo de trabalho deve ter três horas (nove horas no total) para completar a sua parte e o grupo responsável pelos *Elementos da Proposta de Valor* deve ser o primeiro a completá-la, já que as outras duas dependem destes resultados.

Imagem 6: Modelo Canvas (*Business Model Canvas*)

1 2 3 4 5 *Construa uma visão clara da sua organização, de modo a entender onde pode aplicar princípios de Economia Circular*

1.3 Modelo Canvas

<p>Parceiros Chave Escreva o seu texto aqui....</p> <p><i>Quem são os nossos Parceiros Chave? Quem são os nossos fornecedores chave? Que Recursos Chave obtemos dos parceiros? Que Atividades Chave são desenvolvidas pelos parceiros?</i></p> <p>MOTIVAÇÕES PARA PARCEIRAS: <i>Optimização e economia, Redução do risco e incerteza, Aquisição de recursos e atividades particulares</i></p>	<p>Atividades Chave Escreva o seu texto aqui....</p> <p><i>De que Atividades Chave requer a nossa Proposta de Valor? Canais de Distribuição? Relações com o Cliente? Fontes de Rendimento?</i></p> <p>CATEGORIAS: <i>Produção, Resolução de Problemas, Plataforma/Rede</i></p>	<p>Proposta de Valor Escreva o seu texto aqui....</p> <p><i>Qual o valor que entregamos ao cliente? Que problemas do consumidor ajudamos a resolver? Que conjunto de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de cliente? As necessidades dos nossos clientes estão satisfeitas?</i></p> <p>CARACTERÍSTICAS: <i>Novidade, Performance, Customização, Eficiência, Design, Marca/Status, Preço, Redução de Custo, Redução de Risco, Acessibilidade, Conveniência/Usabilidade</i></p>	<p>Relação com os Clientes Escreva o seu texto aqui....</p> <p><i>Que tipo de relação espera cada um dos seus segmentos de clientes estabelecer e manter? Que relações já estabelecemos? Como estão estas relações integradas com o nosso modelo de negócios? Quão caras são?</i></p>	<p>Segmentos de Cliente Escreva o seu texto aqui....</p> <p><i>Para quem criamos valor? Quem são os nossos clientes mais importantes? A nossa base de clientes é massiva, de nicho, segmentada, multifacetada etc.</i></p>
<p>Recursos Chave Escreva o seu texto aqui....</p> <p><i>De que Recursos Chave é que a nossa Proposta de Valor precisa? Quais os nossos Canais de Distribuição? Relações com o Cliente? Fontes de Rendimento?</i></p> <p>TIPOS DE RECURSOS: <i>Físicos, Intelectuais (patentes, direitos de autor, dados), Humanos, Financeiros</i></p>		<p>Canais Escreva o seu texto aqui....</p> <p><i>Através de que Canais atingimos os nossos Segmentos de Clientes? Como os atingimos agora? Como estão os nossos Canais integrados? Quais funcionam melhor? Quais são mais eficientes a nível de custos? Como os integramos com as rotinas dos clientes?</i></p>		
<p>Estrutura de Custos Escreva o seu texto aqui....</p> <p><i>Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócios? Quais recursos chave são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras? O SEU NEGÓCIO É MAIS: Orientado a Custos (redução de custos fixos, baixo valor de preço proposto, automação máxima, terceirização extensiva), Value Driven (focado em criação de valor, proposta de valor premium).</i></p> <p>CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA: Custos Fixos (salários, aluguéis, utilidades), Custos Variáveis, Economias de escala, economias de escopo</p>		<p>Fontes de Rendimento Escreva o seu texto aqui....</p> <p><i>Que valor estão os nossos clientes realmente dispostos a pagar? Quanto pagam atualmente? Como pagam atualmente? Como prefeririam pagar? Quanto é que cada Fonte de Rendimento contribui para a Receita Geral?</i></p> <p><i>Tipos: Venda de ativos, taxa de uso, taxas de assinatura, empréstimo/aluguer/leasing, Licenciamento, taxas de corretagem, publicidade</i></p> <p>PREÇO FIXO: Preço de tabela, dependente do recurso do produto, dependente do segmento do cliente, dependente do volume</p> <p>PREÇO DINÂMICO: Negociação (barganha), Yield Management, Mercado em tempo real</p>		

Project Number 2020-1-AT01-KA202-078021

Fonte: Adaptado de Business Model Generation (Osterwalder and Pigneur, 2010)

De acordo com Smith-Gillespie (2017) o **Modelo Canvas** é composto por nove blocos que descrevem a dinâmica de um modelo de negócio: A *Proposta de Valor* é o bloco central – é o que essencialmente cria valor para os clientes. Os quatro blocos de construção do *backstage* são o que determinam os elementos-chave do modelo operacional de uma organização e sua estrutura de custos. Os quatro blocos de construção do *"frontstage"* governam a interação da organização com mercados e clientes e o seu modelo de receita” (p.4).

Imagem 7: Modelo Canvas – Elementos da Proposta de Valor

Elementos da Proposta de Valor	
Menor custo (ao longo da vida)	Custo do produto mais baixo ou custo de propriedade vitalício reduzido para um usuário final
Performance	Fornecer resultados e nível de desempenho correspondente ao “trabalho a ser feito” de um cliente (por exemplo, tempo de atividade do equipamento, produção, etc.). Inclui modelos de sistema de produto-serviço.
Acesso	Conveniência de disponibilidade sob demanda; flexibilidade; e maior variedade de escolha. Os modelos incluem: <i>Pay-as-you-go</i> ; aluguer; <i>leasing</i> .
Sustentabilidade	Fornecer um resultado relacionado com sustentabilidade que é valorizado pelo cliente (ambiental, social, etc.)
Co-Valor	Valor fornecido a um cliente vertical fora da cadeia de valor principal

Fonte: Adaptado de Smith-Gillespie (2017)

Sendo a Proposta de Valor o bloco central do Modelo Canvas, é da maior importância identificar os seus elementos, ou seja, o que realmente cria valor para os clientes. Como estamos a adoptar uma perspectiva circular, devemos identificar o que cria valor, aplicando uma mentalidade circular. Portanto, ao pensar no valor que seu negócio cria, pense nisso em termos destes cinco elementos propostos (não precisa preencher os cinco elementos se eles não fizerem sentido para o seu negócio).

Usando um exemplo ilustrativo simples: uma padaria. Tradicionalmente, a proposta de valor seria entregar pão de qualidade aos clientes. No entanto, pensando nestes cinco elementos com uma mentalidade de Economia Circular, pode ser: entregar pão de qualidade aos clientes + ter uma missão social (por exemplo, oferecer o pão restante ao final do dia a uma entidade social local que oferece refeições a moradores de rua, que se enquadraria na seção “co-valor”) + fazer parte da comunidade local (por exemplo, trabalhar com fornecedores locais de farinha orgânica, que se enquadraria na seção “sustentabilidade”) + redução de custos (por exemplo, reutilização a farinha que fica nas bandejas, que também caberia na seção “sustentabilidade”). Este é um exemplo muito simples de como um novo valor pode ser criado para os clientes pensando nesses cinco elementos da proposta de valor usando a Economia Circular.

Hoje em dia, as empresas devem considerar que os clientes querem mais do que apenas um produto de qualidade. A pesquisa mostra que os clientes consideram a ética empresarial e a sustentabilidade de um produto ao tomar decisões de consumo e consideram que esses aspectos fazem parte do valor intrínseco do produto, o que significa que as empresas podem entregar mais valor aos clientes ao considerar esses elementos (Deloitte, 2021).

Imagem 8: Modelo Canvas –Elementos do *Front Stage*

Elementos do <i>Front Stage</i>		
Relação com os Clientes	Longo Prazo ou Recorrente	Como assinatura, parte de um serviço de relacionamento de longo prazo, etc.
	Transacional	Uma única venda / transação
Segmentos de clientes	Novo segmento de clientes	Venda a um segmento de cliente diferente
	Cliente Vertical	Cliente fora da cadeia de valor do produto principal
Canais	Canal de re-venda	Canal de vendas distinto, separado das vendas de novos produtos
	Canal de devolução	Canal de recolha ou devolução para produto em fim de vida
	Mercado de material secundário	Mercado de venda de materiais recuperados (reciclados, <i>upcycled</i> etc)
Fontes de Rendimento	Rendimento decorrente da venda de produtos	Venda de um produto, componente ou material
	Rendimento decorrente da venda de serviços	Venda de um serviço
	Rendimento decorrente da venda de produtos e serviços, em conjunto	Venda de um conjunto que inclui produto e serviço
	Desperdício como valor	Fluxo de receita de resíduos ou coprodutos que são usados em vez de descartados

Fonte: Adaptado de Smith-Gillespie (2017)

Os Elementos de Front Stage do Modelo de Negócios são os componentes que ajudam a organização a mapear seus processos e relacionamentos com os seus clientes e vendas, ou seja, a parte mais visível de uma organização para quem se encontra do lado de fora (daí a designação de *front stage*).

Na seção **Relação com os Clientes**, a organização deve definir o tipo de relacionamento que mantém com cada um dos segmentos de clientes/beneficiários; conforme ilustrado na imagem 8, esses relacionamentos podem ser de longo prazo/recorrentes ou transacionais.

A seção **Segmentos de Clientes** permite dividir os beneficiários/clientes em diferentes segmentos para então refletir sobre como suas necessidades podem ser melhor atendidas.

O objetivo da seção **Canais** é definir como a organização comunica com seus clientes. Quando consideramos uma abordagem circular, para além dos canais lineares tradicionais, canais como revenda, devolução e canais de mercado secundário devem ser considerados e incluídos na organização.

A secção **Fluxo de Rendimentos** deve descrever como a organização ganhará dinheiro, com base na sua proposta de valor. Tal como na secção de Canais, nesta secção existem também outros fluxos a considerar quando se pensa em mudar para um modelo de Economia Circular, nomeadamente pensar em desperdício/lixo enquanto fluxo de rendimento.

A secção de Elementos de *Backstage* descreve tudo o que permite criar valor e chegar aos clientes com a proposta de valor.

Imagem 9: Modelo Canvas - Elementos do *Backstage*

Elementos do <i>Back Stage</i>		
Atividades Chave	Design do Produto	<i>Design-for-X</i> (reparar; manutenção; desmontagem; remanufatura; reciclabilidade; substituição de materiais; etc.)
	Logística revertida	Executado dentro da organização
	Prestação de serviços	Prestação de “produto como serviço”; e/ou serviços de valor agregado (por exemplo, manutenção preventiva, diagnóstico de ativos etc.)
Parceiros Chave	Fornecedores de materiais circulares	Fornecedores que aplicam princípios de economia circular
	Logística Revertida	Aprovisionada por terceiros
	Tecnologia	Fornecedores que oferecem tecnologia chave
Recursos Chave	Plataforma de Gestão de Ativos	Reservas, pagamento, monitorização de ativos
	Processo especializado de produtos	Processos e instalações especializados (por exemplo, re-manufatura, fabricação 3D, etc.)
	Ativos	Ativos ou <i>stock</i> de produtos disponíveis para fornecer como serviço
Estrutura de Custos	Incentivo Financeiro	Para incentivar a devolução do produto
	Factor Trabalho	Custo do factor trabalho
	Materiais	Custo dos materiais
	Custo de Financiamento	Custo de financiamento
	Eliminação de lixo/resíduos	Custo de eliminação de lixo/resíduos

Fonte: Adaptado de Smith-Gillespie (2017)

As **Atividades Chave** são as atividades que permitem que a organização cumpra sua proposta de valor. A circularidade sugere que devemos pensar em Design de Produto, Logística Revertida e Prestação de Serviços em vez de considerar apenas as atividades tradicionais que permitem às empresas obter lucro. Um exemplo desta abordagem seria redesenhar os produtos oferecidos para que as peças sejam mais resistentes. Outro exemplo simples: pense numa organização social que vende livros escolares para crianças carentes a um preço simbólico. Em vez de vender livros novos a cada ano letivo, pode criar um sistema de trocas onde as famílias que devolvem os livros em bom estado são reembolsadas parcialmente em crédito na loja. Isso transforma um modelo linear num modelo circular.

A secção **Parceiros Chave** identifica os fornecedores e parceiros externos que permitem que a organização entregue sua proposta de valor. Num modelo circular, as organizações devem prestar atenção especificamente aos parceiros que fornecem materiais circulares; devem implementar a



logística revertida, que permite que os produtos voltem à cadeia logística, ou seja, o fluxo vai do ponto de consumo (o cliente) até o ponto de origem (ou seja, o fabricante), para que este possa reformar ou remanufaturar ou reciclar o bem; e devem criar relacionamentos com parceiros que fornecem tecnologias-chave que permitirão à organização fazer a transição para a circularidade.

Os **Recursos Chave** são os necessários para concluir as Atividades Chave. A circularidade exige que os principais recursos sejam repensados e alternativas sejam consideradas, como a fabricação 3D, conforme sugerido na imagem 9.

A parte final dos elementos do *BackStage* é a **Estrutura de Custos**. Ao pensar em quanto custa manter a organização a operar num modelo circular, além dos custos mais tradicionais, deve considerar-se o custo de eliminação de resíduos, bem como o incentivo financeiro para a devolução do produto adquirido.

A construção do **Modelo Canvas** é a parte final da primeira etapa desta metodologia. Juntamente com os instrumentos **Círculo Dourado** e **Desenhe a Organização**, é possível apresentar uma imagem clara da organização e passar para a próxima etapa no caminho para a circularidade. Com este primeiro passo, a organização social deve ser capaz de conhecer os meandros de seus modelos de organização, processos e fluxos.

2. Identifique o que pode ser feito aos Produtos/Serviços

O objetivo da segunda etapa da metodologia é identificar o que pode ser feito com os produtos e serviços que a organização utiliza. Recomenda-se seguir uma abordagem semelhante ao Passo 1 e que sejam criados vários grupos de trabalho, tendo sempre em conta o valor acrescentado de ter diferentes pessoas a pensar na organização e na transição para a Economia Circular.

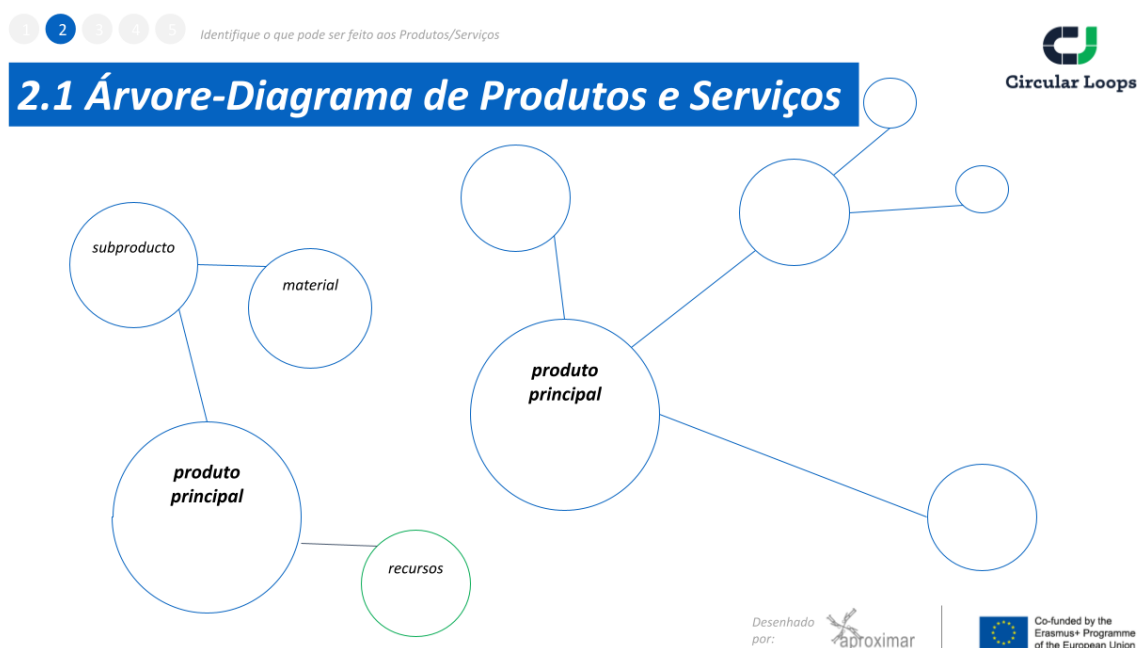
Neste passo, são propostas 2 ferramentas: o **Diagrama de Árvore de Produtos e Serviços** e os **Princípios Rs**. A quantidade recomendada de tempo dedicada a esta etapa é sensivelmente seis horas por grupo. Essas seis horas podem ser divididas em duas horas para a primeira ferramenta e quatro horas para a segunda ferramenta, que podem ser distribuídas ao longo de uma semana.

Após seguir a Etapa 2, as organizações sociais poderão entender melhor como podem aplicar a hierarquia da Economia Circular aos seus produtos e serviços e fazer melhores escolhas quando se trata dos produtos e serviços que consomem e oferecem.

2.1. Diagrama de Árvore de Produtos e Serviços

A primeira ferramenta oferece a possibilidade das organizações identificarem todos os produtos e serviços que usam nas suas atividades do dia-a-dia, i.e., não apenas em sua atividade principal, mas também em atividades secundárias, no *back office*, nos espaços onde seus colaboradores trabalham ou têm acesso etc. todos os produtos e serviços que a empresa utiliza ou vende devem ser considerados. De modo a conseguir fazer essa catalogação, propõe-se a utilização do **Diagrama de Árvore de Produtos e Serviços**.

Imagem 10: Diagrama de Árvore de Produtos e Serviços



Fonte: Elaborada pelos autores deste documento

A ferramenta do **Diagrama de Árvore de Produtos e Serviços** visa ajudar as organizações a



listar todos os produtos, serviços, materiais e recursos que são utilizados em toda a cadeia de operações. Esta ferramenta é crucial para entender posteriormente como esses produtos e serviços podem fazer a transição para um modelo circular.

O exercício começa com a identificação dos principais produtos e serviços que a organização oferece, preenchendo os círculos centrais/maiores do diagrama. A partir daí, surgem subprodutos. Depois, poderão pensar em todos os materiais, recursos, equipamentos envolvidos na produção e entrega de cada um dos produtos, subprodutos e serviços. Os produtos e materiais não precisam ser usados exclusivamente para o processo de produção. Se a organização é prestadora de serviços, pode pensar em todos os produtos que estão no seu ciclo de negócios, como computadores, carros, equipamentos de trabalho etc.

Haverão alguns recursos que não estão necessariamente ligados a um produto/serviço específico e, portanto, os círculos relativos aos mesmos podem ser desenhados separadamente. Quem preencher a ferramenta deve ficar à vontade para adicionar círculos e linhas de acordo com o que fizer sentido no seu contexto específico. Propõe-se que cada grupo de trabalho dedique cerca de duas horas para completar esta ferramenta.

2.2. Aplicar os Rs aos seus produtos e serviços

Antes de passar para a próxima ferramenta, destaquemos a importância dos 8 Rs da Economia Circular, que permitem criar uma hierarquia de ações. As organizações devem priorizar as malhas de recirculação menores para otimizar o consumo de materiais e energia, seguindo os critérios da Hierarquia de Circularidade: *“Quanto menor a malha, maior a rentabilidade do sistema geral”* (Sustainn, 2017). Cada R será explicado mais detalhadamente na ferramenta apresentada abaixo.

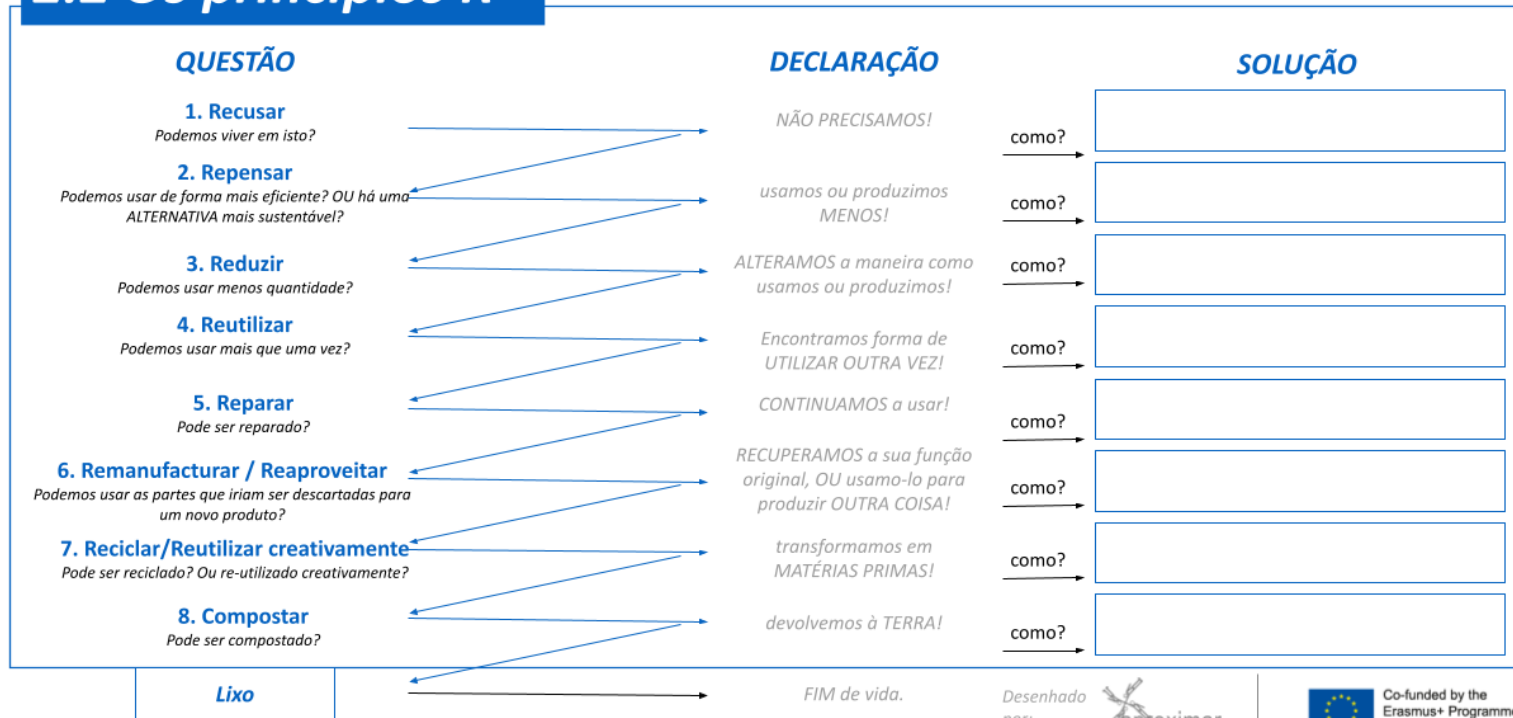
1. Recusar
2. Repensar
3. Reduzir
4. Reutilizar
5. Reparar
6. Remanufaturar/Reaproveitar
7. Reciclar/Reutilizar criativamente
8. Compostar

Considerando o exposto, o objetivo desta próxima ferramenta é aplicar os Rs aos produtos, materiais e recursos que são usados em todas as operações da organização. Propõe-se que cada grupo de trabalho dedique cerca de quatro horas para completar esta ferramenta.

Imagem 11: Os princípios R

1 2 3 4 5 Identifique o que pode ser feito aos Produtos/Serviços

2.2 Os princípios R



Project Number 2020-1-AT01-KA202-078021

Desenhado por:



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Fonte: Elaborado pelos autores deste documento

Para colocar este instrumento em prática devemos, primeiramente, olhar para todos os produtos e subprodutos identificados no instrumento anterior (2.1). Para cada produto, um dos Rs poderá ser aplicado. A ideia é seguir os Rs, um a um. Quando a resposta for “sim”, na coluna das perguntas, deve avançar para a coluna da direita e escrever uma resolução de sustentabilidade e aplicá-la posteriormente.

O que se segue é um guia prático, passo a passo:

1. Comece no canto superior esquerdo. Com a primeira pergunta R: **RECUSAR** – “*Podemos viver sem isto?*” Se sim, significa que a organização talvez não precise de consumir este produto. Somos “programados” para ver as coisas como necessidades quando muitas vezes adquirimos e usamos coisas antes de perguntar se realmente precisamos delas. O primeiro princípio da Economia Circular é mudar a nossa mentalidade e parar o consumo excessivo, recusando o consumo de coisas não necessárias. Exemplo: palhinhas. As palhinhas não são necessárias, a menos que a pessoa não seja capaz de inclinar a cabeça para trás.

2. Se chegar à conclusão de que o produto é de facto essencial, passe para a segunda pergunta: **REPENSAR** – Pergunte a si mesmo “*Posso mudar a forma de fazer as coisas, para que o uso deste produto seja mais eficiente? Ou talvez haja uma alternativa mais sustentável para este material?*” Muitas vezes existem maneiras melhores de fazer as coisas, só precisamos de parar e pensar como. Exemplo: quase tudo o que é descartável tem uma alternativa duradoura. Substitua os sacos de plástico por sacos de pano, faça café em uma prensa francesa em vez de cápsulas descartáveis, escreva memorandos no seu ambiente de trabalho em vez de num papel.

3. Se não houver alternativa melhor para o produto, chegamos à terceira pergunta: **REDUZIR** – “*Posso usar menos?*” Esta questão está relacionada com a anterior, mas assume que a alternativa que temos já é ótima; portanto, a questão é se é possível reduzir o seu consumo. Exemplo: imagine que precisa de secar as mãos e só há toalhas de papel descartáveis disponíveis. Experimente o seguinte: depois de lavar as mãos, agite-as 10 vezes (se houver uma planta por perto, regue-a com as gotas). Agora, se você ainda quiser secar as mãos, use apenas uma toalha de papel em vez de 3, 5 ou 8...

4. A próxima pergunta é: **REUTILIZAR** – “*Pode ser usado mais de uma vez?*” Muitos produtos podem ser utilizados várias vezes antes do fim da sua vida útil e podemos optar por utilizar materiais ou produtos que são, por natureza, reutilizáveis. Exemplo: as caixas de ovos podem ser reutilizadas, levando-as a mercearias a granel para transportar os ovos comprados. É sempre melhor escolher produtos reutilizáveis em vez de descartáveis.

5. Quando parecer que o produto chegou ao fim de sua vida útil, passe para: **REPARAR** – “*É possível reparar o produto?*” Às vezes, o produto parece estar estragado mas está apenas com algum defeito, e é possível prolongar sua vida útil consertando-o em vez de descartá-lo. Exemplo: com o *know-how* certo e talvez apenas alguns componentes novos, muitos equipamentos eletrónicos e eléctricos podem ser reparados. Isso acontece com carros, *smartphones*, computadores e eletrodomésticos, e também com roupas.

6. Quando, infelizmente, o produto está estragado, ao invés de descartá-lo, deve-se **REMANUFATURAR/REAPROVEITAR** – “*Podemos usar as peças deste produto para fazer um novo produto, seja com a mesma finalidade ou para produzir outra coisa?*” Se não for útil para nós, pode ser útil para outra pessoa. Os exemplos aplicados aqui são os mesmos do REPARAR: computadores, roupas, eletrodomésticos etc.



7. Se as peças já não são úteis, nem para nós nem para mais ninguém, então: **RECICLAR OU REUTILIZAR CRIATIVAMENTE** - *"Podemos transformar as peças em matéria-prima?"* A reciclagem ou a reutilização criativa pode fazer-se quando os produtos são feitos de peças que podem passar pelo processo de transformação industrial que origina matérias-primas para novas produções (reciclagem), ou pelo processo de transformação criativa que origina novos produtos com valor artístico ou ambiental (reutilização criativa). Ex: reciclar o plástico para que esse plástico se transforme numa nova garrafa de água; fazer a reutilização criativa das suas roupas (que não estão em condições de serem utilizadas por outra pessoa) para que possam ser transformadas em panos de cozinha.

8. E agora o último R: **ROT** (Compostagem) - *"Pode voltar à terra?"* Embora devamos consciencializar para o excesso de comida que é produzida e, portanto, para a quantidade que é deitada fora todos os dias pela indústria alimentar, há um final melhor para a comida que resta e que não será consumida. Existem diversos processos para compostar a maioria dos alimentos e materiais orgânicos que não prejudicam o planeta (se forem isentos de químicos), e este processo de decomposição ainda alimenta a Terra. Exemplo: casca de frutas e vegetais e sementes que não podem ser consumidas, borras de café e, dependendo do processo de compostagem, ossos e óleos ou outros materiais específicos, tais como cartão sem tinta.

O desperdício deve ser a nossa última opção. Não está incluído no processo R, não só porque não começa com um R. O lixo não é uma solução sustentável, como defendido pela Economia Circular.

Ao refletir e responder a estas questões, e com a informação que sintetizou no Passo 1, as organizações estarão a aproximar-se de uma mentalidade circular.



3. Envolve o seu escritório na Economia Circular

A Fundação Ellen MacArthur salienta a importância da aplicação de práticas circulares no local de trabalho, pois pode ajudar todas as áreas da empresa a compreender a importância da Economia Circular e a ajudar a cimentar a aplicação destes processos. Os colaboradores da empresa devem ser envolvidos nesta fase da metodologia, de forma a apresentarem novas ideias.

Além disso, o local de trabalho e o escritório em particular devem ser analisados com uma mentalidade circular. Por exemplo, os gestores devem compreender se existe alguma oportunidade de partilhar o carro para os empregados que vêm de carro e vivem na mesma área; os resíduos orgânicos devem ter um contentor diferente, para que possam ser entregues a uma empresa ou local de compostagem, que os pode transformar em fertilizantes e revendê-los aos empregados que têm jardins a um preço mais barato; no que respeita ao mobiliário, *"os escritórios podem comprar mobiliário novo e devolvê-lo num esquema de recompra, comprar mobiliário feito a partir de matéria-prima existente ou devolver o mobiliário que esteja como novo e assim renovar seu o mobiliário"* (Fundação Ellen MacArthur). Outro exemplo de sucesso de envolvimento com a Economia Circular no espaço de escritórios é a parceria com empresas como a ELISE, uma empresa com sede em Lille que recolhe e recicla material de escritório, desde papel a lâmpadas e depois processa-o para criar novos materiais. Esta empresa tem os seus próprios contentores que são instalados, por uma taxa mensal, em empresas, e o seu próprio serviço de recolha de "resíduos", que para eles é matéria-prima. A ELISE processa mais de 17.000 toneladas de resíduos por ano. Além disso, a empresa também criou 275 empregos solidários (Living Circular, 2017).

Para envolver o seu escritório na Economia Circular, são propostas 4 ferramentas: o *Convite para o Workshop de Escritório Circular*; as *Ideias Rápidas*; a *Matriz Como, Agora, Uau!*; e a *Matriz O quê? Quem? Porquê? Onde? Quando? Como? Agora?*. Depois de seguir o passo 3 da metodologia, as organizações Sociais poderão envolver os seus colaboradores na mudança e captar as ideias mais valiosas que irão impulsionar a transição para a Economia Circular.

3.1. Convite para o Workshop Escritório Circular

Este modelo pode ser utilizado para preparar a equipa para o workshop e pode simplesmente ser enviado por e-mail para todos.

Imagem 12: Convite para o Workshop de Escritório Circular

1 2 3 4 5 *Envolve o escritório*

3.1 Workshop “Escritório Circular” - email convite

Objetivo: tornar o nosso escritório mais verde, adaptando o modelo de Economia Circular

Resultados desejados: definir métodos, técnicas, ferramentas e soluções que contribuam para a implementação de um modelo de Economia Circular.



Agenda: atividades de concepção e desenvolvimento de ideias (brainstorming + how (como), now (agora), wow matriz); definição de um plano de ação (Quem? O quê? Porquê? Onde? Quando? Como?).

Papéis: Toda a equipa deve participar com ideias, conhecimentos e pontos de vista. Quanto mais cabeças, mãos e vozes, mais longe podemos ir.

Regras: todos devem participar e dar espaço e tempo para que os restantes se expressem; não existem ideias erradas, todas têm valor. Cada pessoa pode sugerir outras questões/tópicos que não foram mencionadas anteriormente.

Duração: o workshop tem a duração de 1h45 e será dividido em 3 blocos:

- 10' quebra-gelo + 10' ideias rápidas + 10' comentários/discussão
- 30' matriz how (como), now (agora), wow + 10' pausa
- 20' Quem? O quê? Porquê? Onde? Quando? Como? + 15' discussão/conclusão

Desenhado por:  

Project Number 2020-1-AT01-KA202-078021

Fonte: Adaptado do Instrumento IDOARRT Meeting Design - Hyper Island Toolbox²

Depois de convidar a sua equipa, é altura de pôr em prática o workshop. Escolha uma altura adequada para todos e comece a trabalhar! Durante o workshop deverá completar os 3 exercícios seguintes, pelo que o workshop deverá durar cerca de 4 horas.

3.2. Ideias Rápidas


O objetivo deste primeiro instrumento é desenvolver ideias sobre como fazer a transição para a Economia Circular no escritório da organização, tal como proposto no convite que tinha enviado anteriormente. De acordo com o próprio instrumento, o tempo proposto para a sua utilização deverá ser de 15 minutos. Acrescentando o tempo necessário para o explicar, recomenda-se que meia hora seja dedicada à Ferramenta *Ideias Rápidas*. Várias equipas podem ser convidadas a trabalhar com esta ferramenta, pois quantas mais pessoas, mais ideias serão geradas.

² <https://toolbox.hyperisland.com/idoarrt-meeting-design>


Imagem 13: Ferramenta Ideias Rápidas


1
2
3
4
5

Envolve o escritório


Circular Loops

3.2 Ideias rápidas		
<p>Chuva de ideias</p> <p>Que ideias vêm à sua cabeça?</p> <p>3min</p>	<p>Desenvolver as ideias</p> <p>Esboçar/ moldar/ conceituar/ escrever/ desenvolver/ especificar/ definir</p> <p>[as ideias que surgiram na etapa anterior]</p> <p>9min</p>	<p>Pitch</p> <p>Selecione as melhores ideias da etapa anterior e apresente-as aos seus colegas.</p> <p>[não se esqueça que só tem 3 min]</p> <p>3min</p>

Desenhado por: 

 Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Project Number 2020-1-AT01-KA202-078021

Fonte: Elaborado pelos autores deste documento, baseado em Hyper Island Toolbox.³

Para aplicar a ferramenta *Ideias Rápidas*, devem ser seguidos os seguintes passos:

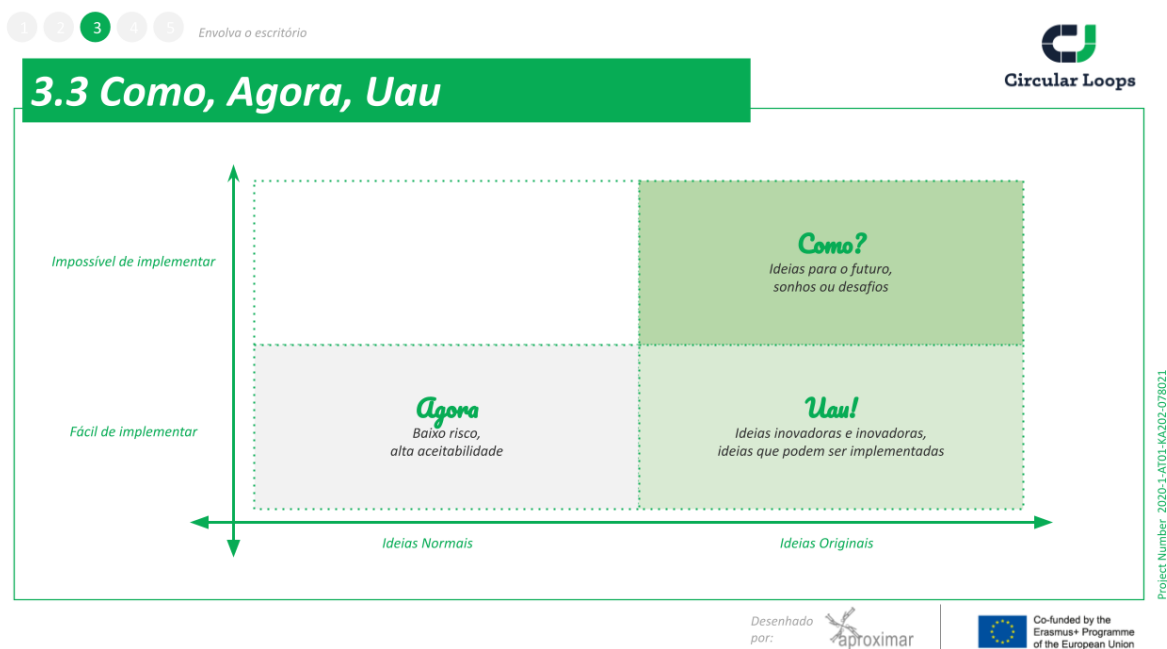
1. Durante os primeiros 3 minutos do exercício, cada pessoa deve escrever todas as características, conceitos, ideias e aspetos relacionados com o tema da Economia Circular e escritório circular que lhes vêm à cabeça em post-its, e colá-las na primeira coluna do instrumento apresentado na imagem 13.
2. Depois, os participantes são divididos em grupos (mínimo 1 / máximo 4 elementos por grupo). Os post-its são divididos igualmente para cada grupo e atribuídos aleatoriamente. Devem ser utilizadas como inspiração para o desenvolvimento de ideias sobre circularidade. Os grupos têm 9 minutos para trabalhar sobre estas ideias.
3. Todos regressam ao grupo geral, onde cada grupo deve apresentar as suas ideias em 3 minutos. O objetivo deste exercício não é encontrar soluções definidas e completas, mas sim incentivar as pessoas a começarem a envolver-se com a mentalidade circular. Soluções mais estruturadas e formalizadas serão pensadas e desenvolvidas mais aprofundadamente no processo de transição.

3.3. Matriz Como, Agora, Uau!

O objetivo da *Matriz Como, Agora, Uau!* é resumir e categorizar ideias de acordo com a sua originalidade e a simplicidade da sua aplicação. Este exercício deve ser desenvolvido após as *Ideias Rápidas*, onde as pessoas tiveram a oportunidade de começar a pensar na Economia Circular e num escritório mais circular.

³ [Hyper Island Toolbox](#)

Imagem 14: Matriz Como, Agora, Uau



Fonte: Elaborado pelos autores deste documento com base no trabalho realizado pelo The Center for Development of Creative Thinking (COCD). A informação sobre a Matriz COCD foi publicada no livro "Creativity Today", de autoria de Ramon Vullings, Igor Byttebier e Godelieve Spaas.

Existem 3 categorias de ideias, de acordo com o seu grau de originalidade (eixo horizontal) e com o grau de simplicidade de aplicação (eixo vertical):

- **AGORA:** As ideias a serem colocadas no quadrante AGORA são as ideias fáceis e normais. Apresentam um baixo nível de risco e um elevado grau de aceitabilidade.
- **COMO:** As ideias a serem colocadas no quadrante HOW? são originais mas requerem um esforço considerável para serem implementadas. Podem ser pensadas como desafios para o futuro.
- **UAU:** As ideias a colocar no quadrante UAU! são ideias originais, inovadoras e fáceis de implementar.

Para aplicar com sucesso este instrumento, devem ser seguidos os seguintes passos:

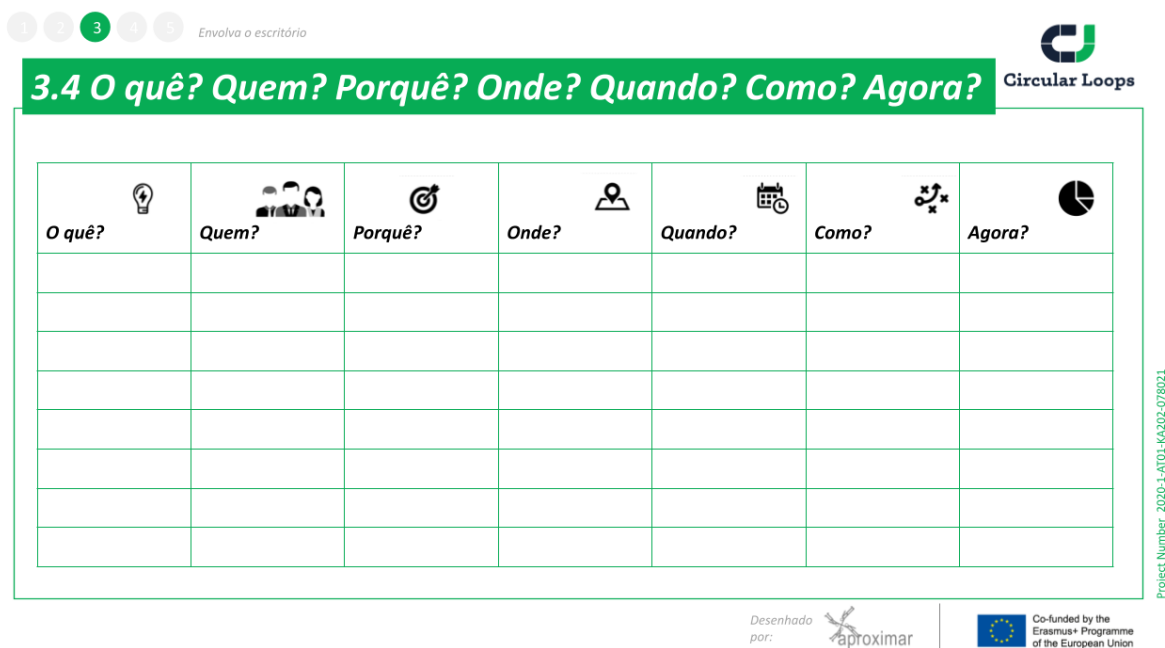
1. As ideias são anotadas em cartões e espalhadas pela mesa ou afixadas pela sala.
2. Cada elemento da equipa tem 3 autocolantes, e em cada um escreve um "A", um "C" e um "U" (para "Agora", "Como" e "Uau" respetivamente). Em alternativa, podem ser escolhidas uma cor para cada categoria, resultando num efeito mais interessante a nível visual (por exemplo azul, amarelo e verde, respetivamente). O número de autocolantes pode aumentar proporcionalmente, se tiverem sido geradas muitas ideias. Cada membro da equipa deve votar nas suas 3 ideias preferidas (1 para cada categoria), colando um autocolante à frente de cada ideia.

3. Quando todos tiverem votado, conta-se o número de votos de cada ideia para os categorizar e colocá-los em conformidade na matriz.

3.4. Matriz O quê? Quem? Porquê? Onde? Quando? Como? Agora?

Este instrumento é uma consequência directa da matriz apresentada no passo 3.3.

Imagem 15: O quê? Quem? Porquê? Onde? Quando? Como? Agora?



O quê?	Quem?	Porquê?	Onde?	Quando?	Como?	Agora?

Fonte: Elaborado pelos autores deste documento com base na iniciativa Mobi⁴

Primeiro, as ideias geradas na matriz *Agora*, *Como*, *Uau* devem ser escritas na coluna da esquerda (O quê). Recomenda-se que se siga a ordem proposta pela matriz (começar pela ideia mais simples de implementar (*Agora*) até à mais complicada (*Como*)) de modo a não impedir o avanço do processo (os colaboradores podem ficar frustrados se tentarem implementar as ideias *Uau*, pois são muito mais complexas do que as ideias *Agora*). De seguida, completar as seguintes colunas de acordo com as instruções:

- *Quem?* Dos colaboradores da organização, quem vai ser responsável pela implementação da ideia? Pode ser uma pessoa ou mais, e as tarefas podem ser divididas.
- *Porquê?* O raciocínio por trás da importância de implementar a ideia. Deve ser muito concreto. Por exemplo: A ação consiste em começar a reciclar o papel da nossa empresa. Porquê? Porque ia diretamente para o lixo.
- *Onde?* O local onde a ideia será implementada. Será no escritório? No armazém? A caminho do trabalho? Etc.
- *Quando?* A data de início, frequência e prazo de implementação.

⁴ [Mobi – Mobilizing Society Towards \(ex\) Offenders Re-integration \(mobi-initiative.org\)](http://mobi-initiative.org)



- *Como?* Aqui identificam-se os recursos necessários, e especificam-se os meios através dos quais a ideia será implementada.
- *Agora?* Refere-se ao estado da implementação; por exemplo, "a implementar"; "em curso"; "terminado".

Esta última coluna é, por natureza, dinâmica e alterável, uma vez que representa um estado. No entanto, todas as outras podem também ser alteradas conforme necessário.

Após a implementação desta última ferramenta, a organização tomou as medidas necessárias para assegurar uma transição suave para a circularidade. A organização deve estabelecer o seu próprio ritmo e lembrar-se de celebrar as pequenas vitórias.

4. Crie sinergias com a comunidade local

Apesar da utilidade dos passos 1, 2 e 3, o facto é que as Empresas Sociais podem distinguir-se na esfera da Economia Circular ao incluir e fortalecer a vertente social da Economia Circular. Criar sinergias locais é um passo essencial quando se fala em envolver as pessoas e a comunidade na transição circular. De acordo com Henrysson e Nuur *“a confiança social e a confiança nas instituições locais apoiou e permitiu a co-propriedade e cooperação e construiu capacidade para ações coletivas de longo prazo”* (2021, p.160).

As comunidades são uma parte indispensável das organizações sociais e da Economia Circular, portanto, essenciais para a Economia Social Circular. O objetivo deste passo é identificar as organizações e atores locais que podem ajudar a organização na sua missão de passar de um modelo linear para um modelo circular. Pense na comunidade à qual pertence e tire partido da mesma. De acordo com o especialista em Economia Circular Matthew Allen, *“para serem verdadeiramente eficazes e transformadoras, as transições [para a circularidade] devem ser localmente apropriadas, orientadas para a comunidade e criar oportunidades para pessoas em desvantagem”* (Impact Boom, 2021). Este passo será bastante orgânico para organizações sociais que já tentam ter este foco na comunidade através das suas atividades diárias.

Para completar este passo, são propostas 3 ferramentas: a **Lista de Partes Interessadas**, o **Mapa de Identificação de Novas Partes Interessadas** e o **Mapa de Posicionamento das Partes Interessadas**. A ideia principal é fazer com que a comunidade em que a organização está inserida, e os parceiros com os quais já se relaciona, também se envolvam com a Economia Circular e também identificar as partes interessadas que já aplicam os princípios circulares, de modo a estabelecer oportunidades de colaboração. Propõe-se que as organizações dediquem cerca de 6 horas a esta etapa. No fim deste passo, as organizações sociais serão capazes de avaliar as suas parcerias e as sinergias que criam a nível circular e optar por desenvolver relacionamentos que fomentem a Economia Circular.

4.1. Lista de Partes Interessadas

Esta ferramenta tem como objetivo listar as partes interessadas existentes e funciona como base para a análise das mesmas. As organizações devem completar o quadro com as suas principais partes interessadas, organizadas por categorias. Para que a lista fique completa, propõe-se que a mesma seja distribuída por vários colaboradores da organização e que estes tenham algum tempo para a completar. Por exemplo: cada colaborador pode ter uma dessas listas na sua secretária durante uma semana e inserir as partes interessadas à medida que pensam ou trabalham/colaboram com as mesmas. Dessa forma, será mais completo do que se apenas tivessem algumas horas para fazê-lo.

Imagem 16: Lista de Partes Interessadas

1 2 3 4 5 *Crie sinergias com a comunidade local*

4.1 Lista de partes interessadas

Parceiro **Comunidade** **Beneficiários** **Fornecedores**

Parte Interessada 1	Parte Interessada 1	Parte Interessada 1	Parte Interessada 1
Parte Interessada 2	Parte Interessada 2	Parte Interessada 2	Parte Interessada 2
Parte Interessada 3	Parte Interessada 3	Parte Interessada 3	Parte Interessada 3
Parte Interessada 4	Parte Interessada 4	Parte Interessada 4	Parte Interessada 4
Parte Interessada 5	Parte Interessada 5	Parte Interessada 5	Parte Interessada 5
Parte Interessada 6	Parte Interessada 6	Parte Interessada 6	Parte Interessada 6
Parte Interessada 7	Parte Interessada 7	Parte Interessada 7	Parte Interessada 7
Parte Interessada 8	Parte Interessada 8	Parte Interessada 8	Parte Interessada 8

Project Number: 2020-1-AT01-KA202-078021

Desenhado por:  

Fonte: Elaborado pelos autores deste documento

Após a aplicação deste instrumento, propõe-se que as organizações olhem para a comunidade em que estão inseridas e procurem novas parcerias.

4.2. Mapa de Identificação de Novas Partes Interessadas

Para facilitar a procura de novas Partes Interessadas e envolver colaboradores que possam ter perspectivas sobre novos relacionamentos institucionais, as organizações podem utilizar a seguinte ferramenta:

Imagem 17: Mapa de Identificação de novas Partes Interessadas



Fonte: Elaborado pelos autores deste documento com base na iniciativa Mobi⁵

As organizações devem entregar a cada membro da equipa 2 cópias desta ferramenta: a primeira cópia é para a análise de uma parte interessada existente (com base na ferramenta anterior); a segunda cópia serve para identificar e analisar uma parte interessada nova/potencial/proposta. Esta é uma tarefa a ser desenvolvida individualmente e com algum tempo (o tempo sugerido é de 1-2 semanas para o preenchimento dos dois cartões).

Os vários campos devem ser preenchidos em conformidade com:

- *quem é a parte interessada*
- *quando poderia ser estabelecida a relação de parceria*
- *onde poderia ser esta relação estabelecida, i.e. em que parte do processo da organização*
- *o porquê desta relação/parceria*
- *o que esta relação/parceria representa para os objetivos da organização*

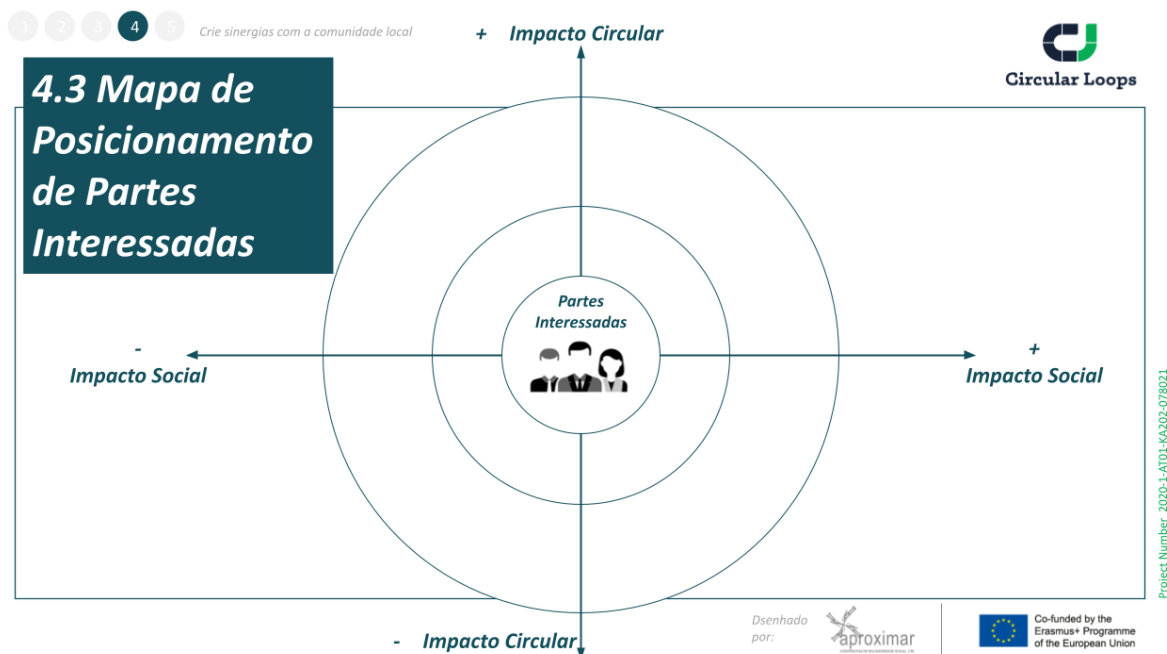
Sugere-se que os cartões preenchidos sejam compartilhados com a equipa, num quadro para o efeito, durante o tempo alocado para a tarefa, para que todos se familiarizem progressivamente com os atuais e potenciais partes interessadas.

Após essa identificação é preciso entender se os relacionamentos propostos são viáveis, aplicando a próxima ferramenta:

⁵ [Mobi – Mobilizing Society Towards \(ex\) Offenders Re-integration \(mobi-initiative.org\)](http://mobi-initiative.org)

4.3. Mapa de Posicionamento de Partes Interessadas

Imagem 18: Mapa de Posicionamento de Partes Interessadas



Fonte: Elaborado pelos autores deste documento com base na iniciativa Mobi⁶

Tendo em conta os dois instrumentos anteriores, os grupos de trabalho devem reunir todos os cartões preenchidos num quadro e, um a um, cada membro da equipa deve apresentar duas partes interessadas que identificaram/analísaram. Isto deve ser feito rapidamente (nãõ mais que 1-2 minutos por apresentação). Apõs esta apresentação, as partes interessadas devem ser colocadas no Mapa de Posicionamento de Partes Interessadas (com *post-its*, por exemplo), de acordo com o grau de impacto social e impacto circular atribuído a cada um. As partes interessadas que apresentam maior grau de impacto social e impacto circular (canto superior direito da ferramenta) sãõ as parcerias nas quais a organizaçãõ se deve focar.

Ao usar estas ferramentas, as organizações conseguirãõ pensar *fora da caixa* e, certamente, novas parcerias inesperadas e interessantes serãõ formadas.

⁶ [Mobi – Mobilizing Society Towards \(ex\) Offenders Re-integration \(mobi-initiative.org\)](http://mobi-initiative.org)



5. Passar à ação!

Para passar à ação, ou seja, aplicar princípios de Economia Circular na organização, após seguir os passos 1 a 4, é necessário: aceitar os desafios, definir metas e medir o progresso.

i) Aceitar os desafios

Assuma que, afastar-se de velhos hábitos que há muito estão enraizados na estrutura de sua organização pode ser assustador. A transição de um modelo linear para um modelo circular trará alguns desafios, por isso é importante que se estabeleçam prioridades e se entenda que é muito desafiante realizar tudo simultaneamente e que o compromisso com a Economia Circular é uma maratona, não um *sprint*.

ii) Definir metas

Conforme referido, as organizações devem estabelecer prioridades e decidir onde atuar primeiro. Para isso, os investigadores do *Chief Economist Office* da PWC Holanda, sugerem que as organizações analisem primeiro as áreas onde será mais simples implementar mudanças (por exemplo, começando com os resíduos orgânicos produzidos pelos trabalhadores enquanto estão no escritório), fazendo a pergunta “Qual é o plano de ação imediato que suas equipas podem executar?” (PWC, 2019, p.44).

Além disso, segundo a PWC, as chamadas *novatas da circularidade*, ou seja, organizações nas quais a circularidade ainda não faz parte de sua realidade, só devem ampliar a ação circular quando a primeira ação tomada, ou seja, aquela que estabelecem como prioritária for implementada com sucesso .

Quanto mais uma organização sobe na *escada da circularidade*, mais desafiadoras serão as metas. Por exemplo, empresas que já introduziram mais práticas circulares “devem concentrar-se na criação de valor circular, na inovação e na criação de novos fluxos de receita, produtos e serviços” (PWC, 2019 p.45).

Recomenda-se que as organizações sociais utilizem algum tipo de ferramenta para esclarecer e abordar estas prioridades. São, deste modo, propostas as ferramentas **Matriz de Definição de Prioridades** e **GANTT**. A organização estará então preparada para definir claramente seus objetivos após a aplicação dessas ferramentas.

5.1. Matriz de definição de prioridades

Esta matriz ajudará as organizações a definir prioridades, com base em quatro categorias principais, nas quais as ações circulares devem ser classificadas: relevância estratégica, tempo necessário, impacto da ação e experiência necessária para ser implementada.

Imagem 19: Matriz de definição de prioridades

1 2 3 4 5 *Passar à ação*

5.1 Matriz de definição de prioridades

Cada campo de cada resolução deve ser avaliado da seguinte forma: 1 ponto - baixo; 2 pontos - médio; 3 pontos - alto.

		Categories				Total:
		Relevância Estratégica Pontuação	Tempo Necessário Pontuação	Impacto da ação Pontuação	Perícia necessária Pontuação	
Resoluções	1. Escreva aqui	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
	2. Escreva aqui	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
	3. Escreva aqui	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
	4. Escreva aqui	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
	5. Escreva aqui	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
	6. Escreva aqui	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
	7. Escreva aqui	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos

Project Number: 2020-1-AT01-KA202-078021

Design by: Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Fonte: Elaborado pelos autores deste documento com base na iniciativa Mobi⁷

Com base nas resoluções definidas ao longo da implementação das várias ferramentas (por exemplo escolha de novas partes interessadas, decisões sobre produtos e serviços), as organizações devem agora resumi-las na ferramenta apresentada na Imagem 19 e, para cada uma, avaliar:

- *A relevância estratégica:* como é que isto é importante para a missão da organização?
- *A rapidez:* com que rapidez pode ser implementado?
- *O impacto:* quão impactante será, tanto socialmente quanto em termos de circularidade?
- *O grau de simplicidade:* com que facilidade pode ser implementado?

Cada campo de cada resolução deve ser avaliado da seguinte forma: 1 ponto - baixo; 2 pontos - médio; 3 pontos - alto.

Por fim, somam-se os pontos para uma avaliação total de cada resolução. As resoluções que apresentarem as maiores pontuações são as que devem ser priorizadas.

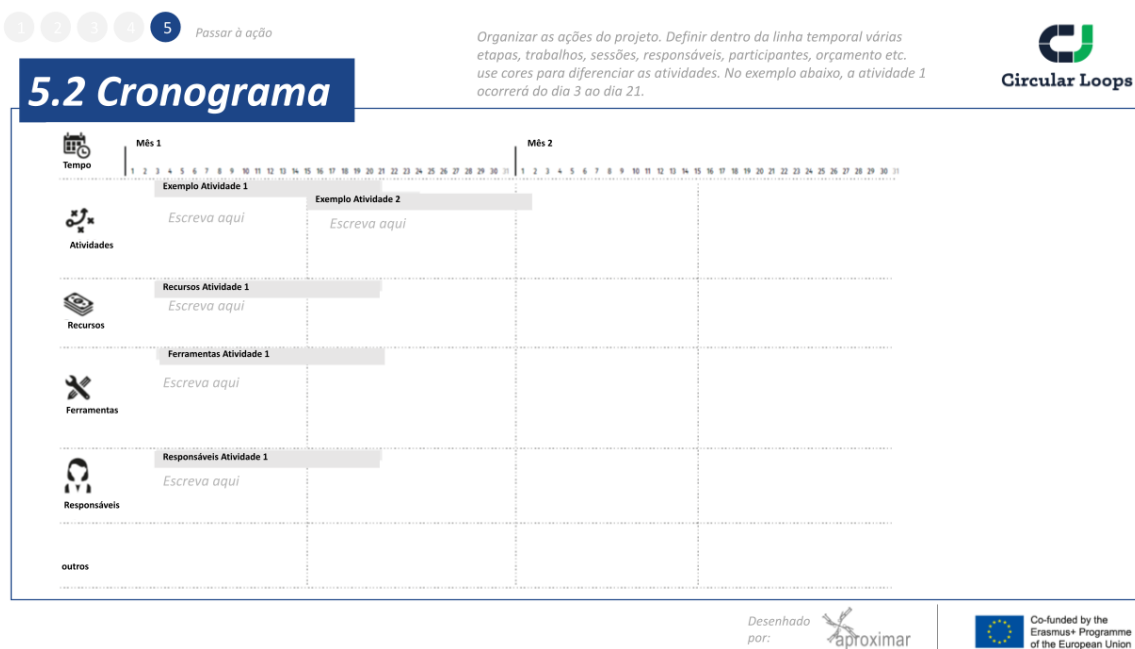
Após priorizar cada resolução, é hora de definir um plano de ação.

5.2. Cronograma

Um Cronograma é um instrumento que permite planear e agendar tarefas ou projetos. É útil quando queremos definir datas para cada tarefa, para que tenham um prazo claro, sendo, deste modo, indispensável quando tentamos implementar novos projetos ou modelos, como um modelo de Economia Circular.

⁷ [Mobi – Mobilizing Society Towards \(ex\) Offenders Re-integration \(mobi-initiative.org\)](https://mobi-initiative.org/)

Imagem 20: Cronograma



Fonte: Elaborado pelos autores deste documento com base na iniciativa Mobi⁸

iii) Medir o progresso

Para entender se as metas estabelecidas são cumpridas, é imperativo medir o progresso. Os investigadores na área da Economia Circular alertam que não existe uma forma padrão universal de medir o impacto das abordagens circulares, mas que é proveitoso aplicar três métricas principais (PWC, 2019, p.46):

- 1) *Eficiência Operacional* - Métricas que abrangem a eficiência de recursos (por exemplo, redução no consumo de energia) e economização de recursos (por exemplo, redução do uso de plástico)
- 2) *Desempenho de sustentabilidade* - Métricas que abrangem tópicos de sustentabilidade (por exemplo, emissões de CO₂), muitas vezes baseadas em *standards*, como a Global Reporting Initiative (GRI) ou o Carbon Disclosure Project (CDP), que visam facilitar comparações
- 3) *Criação de valor* - Métricas que abrangem o valor circular, como a percentagem de receita atribuído a produtos com perfil que inclui circularidade

Relativamente à criação de valor, é muito importante adotar uma abordagem de tripartida de resultados quando se trata de medir o progresso. As organizações têm que se perguntar se os aspectos ambiental e social são considerados, para além dos tradicionais aspectos financeiros. Não considerar o aspecto social da Economia Circular pode levar a más decisões e a resultados insustentáveis. A este respeito, a investigadora de métricas circulares Olga van Meeteren apresenta a necessidade de considerar as métricas sociais para medir a circularidade (2021):

⁸ [Mobi – Mobilizing Society Towards \(ex\) Offenders Re-integration \(mobi-initiative.org\)](https://mobi-initiative.org/)

Imagem 21: Métricas sociais para medir circularidade

Direitos Humanos	Sociedade	Produto	Emprego	Outros
Trabalho Infantil Trabalho forçado	Envolvimento das partes interessadas no processo de decisão Coesão Social Políticas Públicas Segurança alimentar Pobreza Estudo do impacto das ações na comunidade	Segurança e saúde do consumidor Rotulagem do produto Trocas comerciais justas Uso de minerais de conflito	Criação de emprego sustentável Criação de emprego dentro da organização Rendimentos justos Saúde e Segurança no Trabalho Formação e capacitação Qualidade de vida e bem estar	Corrupção Saneamento Governance

Fonte: van Meeteren (2021)

Esta abordagem integrada é muito útil, mas tal como na definição de objetivos, as organizações devem compreender o estado em que se encontram para aplicar estas métricas. As métricas devem ser decididas e discutidas. Ou seja, a medição do progresso é uma parte vital do processo de circularidade e deve ser tratada como tal, uma vez que ajuda as organizações a progredir nos seus esforços de transição para a circularidade. Mas dependerá sempre dos objetivos de cada organização e da fase de implementação da circularidade.

Independentemente das métricas que a sua organização opte por aplicar, recomendam-se os seguintes instrumentos para medir o progresso:

5.3. Quadro de Avaliação das Soluções

A primeira ferramenta que é útil na medição do progresso é o Quadro de Avaliação de Soluções. Este quadro serve para avaliar como cada ação implementada contribuiu para os objetivos da Economia Circular. A avaliação deve ser agendada com antecedência.

Imagem 22: Quadro de Avaliação de Soluções

1
2
3
4
5

Passar à ação

5.3 Avaliação de soluções

		atividades realizadas								
		Ação 1	Ação 2	Ação 3	Ação 4	Ação 5	Ação 6	Ação 7	Ação 8	
Atividades	Contribuição para	ex: resolveu o problema Escreva	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
		ex: promoveu a participação Escreva	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
		ex: melhorou a relação Escreva	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
		ex: foi exequível Escreva	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
		ex: ajudou a comunidade Escreva	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
		Escreva	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos
			Total:	Total:	Total:	Total:	Total:	Total:	Total:	Total:
			Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos	Pontos

Desenhado por:

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Project Number 2020-1-A01-KA202-078021

Source: Elaborado pelos autores deste documento com base na iniciativa Mobi⁹

Para cada ação implementada, serão feitas 11 perguntas. A avaliação segue uma escala de 3 níveis:

- 1 ponto - contribuiu pouco;
- 2 pontos - contribuiu de certa forma;
- 3 pontos - contribuiu muito.

Após somar os pontos de cada ação, as ações que apresentam as pontuações mais elevadas representam as que apresentam a maior contribuição global para a Economia Circular Social.

5.4. Monitorização

Este instrumento deve ser utilizado para monitorizar o desenvolvimento de cada uma das resoluções de uma forma quantitativa.

⁹ [MOBi – Mobilizing Society Towards \(ex\) Offenders Reintegration \(epeatools.com\)](https://epeatools.com/mobi/)

Imagem 23: Quadro de Monitorização

1 2 3 4 5


Passar à ação


Circular Loops

5.4 Monitorização

RESOLUÇÃO / AÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA	COMO MEDIR	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
			JAN	JUL	JAN	JUL	JAN	JUL

Desenhado por: 

 Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Project Number: 2020-1-AT01-KA202-078021

Fonte: Elaborado pelos autores deste documento

Este instrumento deve ser utilizado para monitorizar o desenvolvimento de cada uma das resoluções de uma forma quantitativa.

Antes de cada ação, deve ser definida uma unidade de medida, bem como as formas de medição (tais como recursos, frequência, e outras dicas úteis).

Sugere-se que esta monitorização seja feita continuamente e que seja registada de 6 em 6 meses.

4. Conclusão

Espera-se que esta metodologia permita às Empresas Sociais implementar com sucesso a Economia Circular, sendo possível implementar as propostas de valor através de potenciais recirculações, da minimização da produção de resíduos e do impacto ambiental, e envolvendo múltiplos intervenientes.

Em resumo, a metodologia proposta tem cinco etapas, sendo a primeira destas a base para as seguintes:

- Primeiro, desenhar uma imagem clara da empresa de modo a compreender onde pode tornar-se circular;
- Segundo, identificar o que pode ser feito com os produtos e serviços;
- Terceiro, identificar como é que o escritório pode implementar modelos de economia circular;
- Quarto, criar sinergias com a comunidade local;
- Quinto, implementar as mudanças, aceitando desafios, definindo objetivos e medindo o progresso.

Dentro destas cinco etapas, esta metodologia recomenda a utilização de 16 ferramentas. Não obstante a recomendação de cada intervalo de tempo específico para cada ferramenta, é aconselhável que as empresas apliquem esta metodologia no decurso de três meses, a fim de organizar e desenvolver as atividades de forma atempada e de modo a que a transição para a circularidade seja realizada no decurso normal das atividades que a organização desenvolve.

Espera-se que comece a ver mudanças reais na sua organização depois de seguir os passos e aplicar as ferramentas, mas não se sinta desencorajado se tudo circular de forma perfeita (trocadilho propositado)! Cada organização tem o seu próprio ritmo e prioridades, como tem sido referido ao longo deste documento. O importante é que se comprometa a uma abordagem circular e compreenda que a Economia Circular é o caminho a seguir para a sua organização, comunidade e para o nosso planeta!





5. Referências

- Dacin et al. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), pp. 37-57
- Deloitte. (2021). Shifting sands: Are consumers still embracing sustainability? Changes and key findings in sustainability and consumer behaviour in 2021. Retrieved from [Sustainability & Consumer Behaviour 2021 | Deloitte UK](#)
- Ellen MacArthur Foundation. What is Circular Economy? Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>
- Ellen MacArthur Foundation. Circular design toolkit. Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>
- Ellen MacArthur Foundation. What Can I do Within my Business. Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/explore/what-can-i-do-within-my-business>
- European Commission. (2021). Incentives to Boost the Circular Economy. Retrieved from <https://ec.europa.eu/info/news/incentives-boost-circular-economy-guide-public-authorities-2021-jun-22>
- Hahn, T. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics* 127(2), p.297-316. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/259568751_Tensions_in_Corporate_Sustainability_Towards_an_Integrative_Framework
- Henrysson, M., Nuur, C. (2021). The Role of Institutions in Creating Circular Economy Pathways for Regional Development. *The Journal of Environment & Development*, 30(2), p.149-171. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1070496521991876>
- Impact Boom. (2021). Social Enterprises Leading The Way In The Circular Economy. Retrieved from <https://www.impactboom.org/blog/2019/12/11/social-enterprises-leading-the-way-in-the-circular-economy>
- Laláková, E. (2018). Social Entrepreneurship and Circular Business Models: creating a triple bottom line value. Amsterdam Business School [Thesis]. Retrieved from <https://scripties.uba.uva.nl/document/668248>
- Living Circular. (2017). The Circular Economy moves into the office!. Retrieved from <https://www.livingcircular.veolia.com/en/eco-citizen/circular-economy-moves-office>
- Mair, J., Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight, 41(1), 36-44. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/222436408_Social_Entrepreneurship_Research_A_Source_of_Explanation_Prediction_and_Delight
- Padilla-Rivera, A. et al. (2020). Addressing the Social Aspects of a Circular Economy: A Systematic Literature Review. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/1/43/pdf>
- Porter, M., Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Retrieved from



<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>.

- PWC. (2019). The Road to Circularity: Why a Circular Economy is becoming the new normal. Retrieved from: <https://www.pwc.nl/en/assets/documents/pwc-the-road-to-circularity-en.pdf>
- Robinson, S. (2017). Social Circular Economy: Opportunities for People, Planet and Profit [Report]. Retrieved from http://www.socialcirculareconomy.com/uploads/7/3/5/2/73522419/social_circular_economy.pdf
- Sinek, S. (2020). The Golden Circle. Available at <https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>
- Smith-Gillespie, A. (2017). Defining the Concept of Circular Economy Business Model. Retrieved from <http://www.r2piproject.eu/wp-content/uploads/2017/04/Defining-the-Concept-of-Circular-Economy-Business-Model.pdf>
- Stratan, D. (2017). Success factors of sustainable social enterprises through Circular Economy perspective. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 1, p.17-23. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/318184178_Success_Factors_of_Sustainable_Social_Enterprises_Through_Circular_Economy_Perspective
- Sustainable Guide. (2018). Circular Economy. Retrieved from <https://sustainabilityguide.eu/sustainability/circular-economy/>
- Sustainn. (2017). Circularity Canvas: Methodology to Outline Circular Business Models. Retrieved from <http://www.wearesustainn.com/en/2017/03/circularity-canvas-methodology-circular-business-models/>
- TEDGlobal. (2013). Got a wicked problem? First, tell me how you make toast [Video]. Available at https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast?utm_campaign=tedspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare
- TEDxPuget Sound. (2009). How Great Leaders Inspire Action [Video]. Available at https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?utm_campaign=tedspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare
- van Meeteren, O. (2021). Why Your Circular Business May Not Be as Sustainable as You Think, Retrieved from [Why your circular business may not be as sustainable as you think \(circle-economy.com\)](https://www.circle-economy.com/why-your-circular-business-may-not-be-as-sustainable-as-you-think)
- Vaner, C. (2021). [What is Process Mapping? Benefits and Examples of Process Maps.](https://www.bizagi.com/pt/contents/Blog/EN/what-is-process-mapping.html) Retrieved from <https://www.bizagi.com/pt/contents/Blog/EN/what-is-process-mapping.html>

Project Partners



Project Number: 2020-1-AT01-KA202-078021

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.