



Fundamentos e dimensões da Liderança Relacional

POR **ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA, REED ELLIOT NELSON E ANTÔNIO CARVALHO NETO**

A temática da liderança é tão vasta e multi-dimensional quanto importante. Certamente por isso, nos últimos anos houve uma proliferação de publicações, acadêmicas e especializadas, sobre “novas” tipologias de liderança. Implícita ou explicitamente, elas declaravam alguma vantagem ou superioridade entre si ou entre as já existentes. Quatro tipologias tornaram-se mais populares: a “autêntica”, a “servidora”, a “transformacional” e a “carismática” (baseada na reelaboração dos tipos clássicos de autoridade legítima de Max Weber).

Em linhas gerais, a liderança “autêntica” afirma que o líder é bem-sucedido na medida em que mobiliza seus pontos fortes, fraquezas e sonhos, conquistando “seguidores” por meio de valores pessoais, como a humildade e a alteridade. O “líder servidor” tem êxito ao compreender as necessidades dos indivíduos com os quais se relaciona e encontrar meios para satisfazê-las. Esse tipo de

líder tem amplo reconhecimento nas organizações do setor de serviços, que exigem “alto contato” humano. Já o “líder transformacional” estimula seus seguidores a desejar além das limitações e perspectivas vigentes, impulsionando-os em direção ao futuro, por meio da transformação pessoal e organizacional. E, finalmente, o “líder carismático” se destaca por sua própria força de caráter e atração pessoal. Costuma ter sucesso na recuperação de organizações envelhecidas ou impactadas por indecisões e conflitos destrutivos.

Cada uma dessas abordagens tem suas virtudes, podendo ajudar dirigentes e gestores a descobrirem a melhor forma de desenvolver habilidades e enfrentar os dilemas que afetam suas organizações.

Indo além, estamos propondo uma nova tipologia de liderança, mais universal em sua aplicação do que as abordagens mencionadas – a Liderança

Relacional. Este conceito está ligado ao fato de que a liderança é, por natureza, um fenômeno relacional, que emerge da interação recíproca entre “líder-liderado” e “liderado-líder”. Também pressupõe que, para se configurar na situação de “líder”, o indivíduo deve, necessariamente, estar legitimado pelo “liderado”, o que só acontece no espaço de uma relação.

ATUAÇÃO DA LIDERANÇA RELACIONAL Depois de observarmos uma série de pessoas influentes, algumas ocupando altas posições na hierarquia formal de importantes organizações e instituições – outras menos –, percebemos a capacidade de construir relacionamentos como uma característica comum.

Na recente Copa do Mundo, disputada no Brasil, por exemplo, muitos comentaristas destacaram que a habilidade da equipe alemã se baseava não apenas em seus ótimos jogadores, mas também na capacidade de trabalharem em sintonia. Com fluidez e imprevisibilidade, eles exerciam as funções de ataque e defesa, mesclando papéis e mobilizando competências de forma superior aos adversários. Como duvidamos que esse tipo de coordenação e integração ocorra sem uma forte relação colaborativa, acreditamos que o estilo de liderança relacional do treinador tenha influenciado, significativamente. Vale salientar que a equipe brasileira – particularmente suscetível à

integração alemã – foi amplamente criticada, por depender excessivamente de astros individuais, como Neymar.

Mas, afinal, quem é o líder relacional?

Em primeiro lugar, é preciso ressaltar que a Liderança Relacional focaliza a natureza, distribuição e qualidade dos laços entre um indivíduo em situação de liderança e seu interlocutor, mas também entre este líder e as pessoas não diretamente envolvidas na relação. Embora muitos exemplos desse comportamento possam ser encontrados nos líderes relacionais, algumas características são recorrentes e em alto grau, como as habilidades comunicacionais, sociais, políticas e inspiracionais. Por meio delas, eles enfatizam a construção de laços sociais efetivos, fracos ou fortes. Outra habilidade do líder relacional é reconhecer a importância da alteridade e da diferença. Postulamos, assim, a predominância de alguns elementos comuns no líder relacional (**Quadro 1**).

Em síntese, podemos definir o líder relacional como aquele que focaliza mais suas energias no desenvolvimento de relações com parceiros importantes, do que no desenvolvimento de mecanismos formais de gestão ou em laços de dependência com colegas e membros de sua equipe.

DENSIDADE E CONSTRUÇÃO DE LAÇOS SOCIAIS FORTES A densidade é um conceito matemático sobre o número de conexões mantidas por um

QUADRO 1 | ATRIBUTOS OU FUNÇÕES DA LIDERANÇA RELACIONAL

LIDERANÇA RELACIONAL	Perceber que as relações possuem um componente ou dimensão afetiva e solidária, assim como prática.
	Trabalhar tanto com os laços fortes quanto com os fracos, mantendo equilíbrio entre eles.
	Construir equipes com competências complementares e sinérgicas.
	Fornecer tempo, espaço e recursos para a construção de ambientes organizacionais de alto desempenho.
	Aplicar, de forma impactante, a noção de densidade.
	Superar barreiras e maximizar as diferenças entre competências individuais, grupais, organizacionais e culturais.
	Utilizar a biografia e trajetória de carreiras pessoais como dispositivos para a formação e mobilização de relações proativas.

O LÍDER RELACIONAL FOCALIZA MAIS SUAS ENERGIAS NO DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES COM PARCEIROS IMPORTANTES, DO QUE NO DESENVOLVIMENTO DE MECANISMOS FORMAIS DE GESTÃO

indivíduo numa rede de contatos versus aqueles possíveis. Assim, se um gestor mantém cinco conexões em sua rede direta de relacionamentos, e laços fortes com todos eles, a densidade é de 0,5, ou 50%. Por que não 100%? Afinal de contas, o “líder” não deveria manter laços fortes com todos aqueles mais diretamente envolvidos em sua rede de conexões?

Se a densidade é de 50%, talvez seja porque os outros membros de sua equipe direta não mantêm laços fortes entre si. Matematicamente, 10 seria o número total de contatos possíveis nessa rede. Logo, mesmo que o gestor estabeleça laços com todos os membros de sua equipe, a densidade será de no máximo 0,5, se estes não mantiverem contatos uns com os outros. Em outras palavras, todos os membros da rede precisariam estar diretamente interligados. Portanto, para que a densidade se aproxime de 1, a liderança deve ser compartilhada e distribuída.

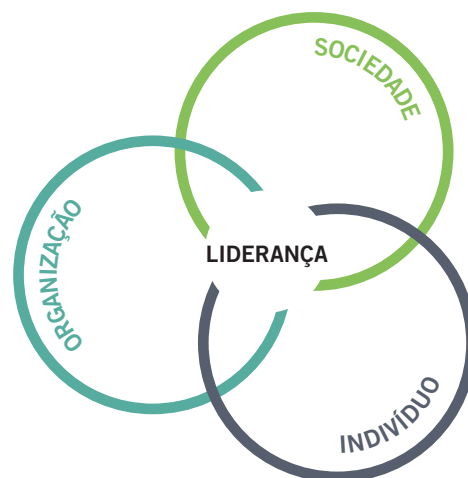
Desse modo, na Liderança Relacional, os dirigentes e gestores, em especial, devem facilitar as redes de alta densidade. A relevância dos relacionamentos dessa natureza pode ser apreendida não apenas na construção de ambientes organizacionais de alta performance – capazes de provocar engajamento e mobilização sinérgica de competências individuais e coletivas –, como também no estabelecimento de laços sociais fortes, intra e interorganizacionais. Mas, como desenvolver essas redes? Uma resposta sucinta aponta para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais e profissionais equitativos e de confiança, espaços compartilhados, rotatividade de funções e eliminação de barreiras artificiais.

DIMENSÕES DE INTERVENÇÃO NO DESENVOLVIMENTO Na esteira de estudos recentes sobre a sustentabilidade, vem aumentando, nas organizações, a preocupação com os impactos da atuação de suas lideranças para além do desempenho interno, com maior atenção aos efeitos de suas ações sobre diferentes *stakeholders*. Em consequência, cresce a demanda pelo entendimento mais amplo de como se organiza a dinâmica de forças que lhes conferem influência e poder.

Isso implica considerar o exercício da liderança de modo sistêmico, em escalas multinível e multidimensional, e integrar as perspectivas do indivíduo, da organização e da sociedade à prática da liderança, com suas múltiplas facetas e possibilidades de interseção. De modo sintético, é nesta articulação que devemos localizar o fenômeno da Liderança Relacional – como resultante das inter-relações entre estas três grandes dimensões: Indivíduo-Organização-Sociedade (**Figura 1**).

A partir dos estudos e interações entre o Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança da Fundação Dom Cabral e ocupantes de posições em que o exercício da liderança é fortemente exigido, incluindo organizações de diversos setores e portes, observamos que a Liderança Relacional compreende o “líder” como um agente fundamental na articulação das demandas de cada dimensão apresentada na **Figura 1**. Portanto, o exercício da liderança requer competências nas três dimensões:

FIGURA 1 | LIDERANÇA RELACIONAL: DIMENSÕES CENTRAIS DO MODELO





NOSSA INVESTIGAÇÃO SOBRE LIDERANÇA NOS PERMITIU ENTENDER QUE O FENÔMENO VAI MUITO ALÉM DO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

- **Dimensão individual:** capacidade de inspirar e mobilizar as competências disponíveis, por meio de intervenções, práticas e instrumentos que permitam a compreensão e desenvolvimento do indivíduo em sua relação consigo mesmo, com seus pares, colegas e demais agentes por ele impactados. Nesse nível é considerada a aderência entre motivações, estilo pessoal, valores, conhecimentos, autoridade, autoconhecimento e carreira.

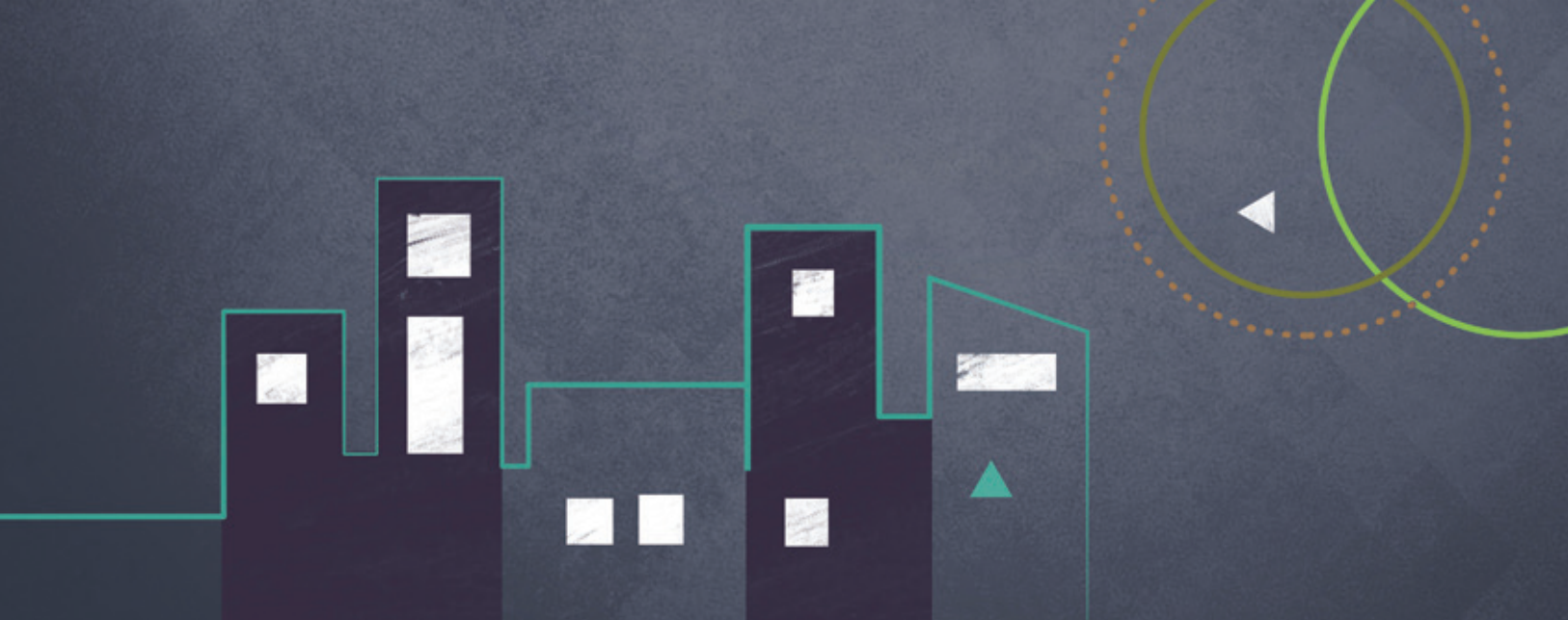
- **Dimensão organizacional:** capacidade de desenvolver e aplicar dispositivos que configurem uma ambiência organizacional de alta performance, maximizando a diversidade de competências e subjetividades envolvidas. Incluem-se aqui a capacidade de promover a sinergia entre estratégias, políticas e práticas de gestão, processos organizacionais e cultura.

- **Dimensão societal:** capacidade de difundir valores éticos e sustentar a coerência entre as políticas, práticas e comportamentos organizacionais, levando em consideração os diferentes *stakeholders*, direta ou indiretamente envolvidos.

ANTECEDENTES, ORIGENS E FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA RELACIONAL Embora não haja unanimidade em torno do conceito de liderança, as diversas definições costumam apresentar como ponto comum o entendimento de que é uma relação de influência – a capacidade de “A” influenciar “B”. Nesse sentido, a liderança pressupõe relações que envolvem não apenas os atributos pessoais de “A” e “B”, mas também as condições internas e externas que podem facilitar ou dificultar as “conexões” que se estabelecem entre eles.

Nesse contexto, são significativas as contribuições do pensador francês Michel Foucault, ao destacar que o poder – capacidade de “influenciar” – não é necessariamente algo que expulsa, exclui, marginaliza ou reprime. Segundo ele, o poder contempla uma positividade, pois fabrica, observa, sabe, inova e se multiplica a partir de seus próprios efeitos. Uma concepção de poder, ao mesmo tempo, positiva, técnica e política, que pressupõe liberdade, espaços de resistência e de mudança. Foucault também afirma que não há quem detenha o poder, pois ele não se dá, nem se troca ou reforma, mas se exerce, existindo somente em ato. Assim, não pode ser exercido sem certa economia dos discursos e dispositivos que operam no seu entorno. Daí, a importância, para além dos atributos pessoais – visão sistêmica, relacionamento interpessoal, comunicação, negociação e escuta –, da capacidade de articulá-los, por meio de dispositivos que possibilitem a construção de ambiências organizacionais saudáveis, favoráveis à inovação, vitalidade e sustentabilidade.

Ainda com base em Foucault, podemos afirmar que na sociedade atual a compreensão do



poder como capacidade de influência, ao invés de centrada no “soberano”, nas “grandes personalidades”, deveria ser extraída, histórica e empiricamente, das próprias relações de poder. Portanto, em vez de buscar “indivíduos ideais”, seria mais efetivo investigar como as pessoas produzem relações de influência, e perceber como os efeitos dessa liderança cotidiana e microfísica produzem equipes, organizações e sociedades.

Além das contribuições da analítica foucaultiana de poder e de desenvolvimentos recentes, em torno da liderança multinível e multidimensional, na construção da Liderança Relacional, juntaram-se contribuições de autores de campos e perspectivas teóricas não tão frequentes ou centralmente consideradas na literatura tradicional sobre a liderança, como dos pensadores Adorno e Giddens.

Em sua “dialética negativa”, Adorno apresentou elementos significativos que permitiram pensar o fenômeno da Liderança Relacional também a partir da posição do “não líder”, normalmente um “ponto fora da curva”, ignorado pelas estatísticas. De forma similar, Giddens, com a noção de “recursividade” – capacidade de interferência e reconfiguração recíproca entre agente (“líder” e/ou “liderado”) e estrutura (a organização, com seus discursos e dispositivos) – assim como de “mudanças premeditadas e não premeditadas” enriqueceu bastante nossas análises sobre o desenvolvimento das relações de liderança.

Finalmente, extrapolando a teoria dominante no tema, nossa investigação sobre liderança nos permitiu entender que o fenômeno vai muito além do âmbito organizacional. As perspectivas do indivíduo e da sociedade se integram nessa dimensão,

como forma de compreendê-lo nas várias facetas e interseções. Afinal, as demandas do atual estágio de desenvolvimento da sociedade e das organizações requerem maior flexibilidade, inovação e, por conseguinte, a busca por dispositivos de produção e regulação que envolvam a mobilização de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) cada vez mais complexas e sofisticadas. Também pressupõem lidar com a subjetividade em intensidade jamais vista, exigindo novos estilos de pensamento e liderança, mais aderentes à sustentabilidade e potencialização do que de mais humano existe no ser humano: a criatividade, as emoções, os valores e o engajamento pessoal, organizacional e societal.

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA é professor e coordenador do Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança da Fundação Dom Cabral, doutor em Administração. Coorganizador do livro “Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade” (Editora Campus/Elsevier).

REED ELLIOT NELSON é professor emérito da Southern Illinois University e professor da Universidade Nove de Julho, doutor em Comportamento Organizacional. Coorganizador do livro “Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade” (Editora Campus/Elsevier).

ANTÔNIO CARVALHO NETO é professor e coordenador do Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas, doutor em Administração.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

NELSON, Reed Elliot; SANT'ANNA, Anderson de Souza (Org.). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2010. 347 p.



ECONOMIA CIRCULAR e novos modelos de negócios

POR **PAULO SAVAGET E TATIANNA SILVA**

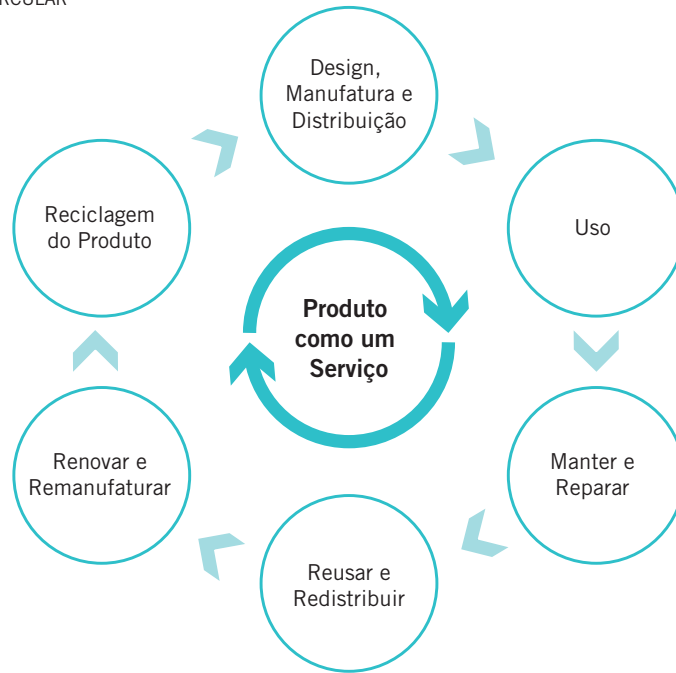
A Europa poderia economizar anualmente perto de US\$ 380 bilhões em insumos, se suas empresas reaproveitassem os resíduos que geram. Essa estimativa se refere apenas à economia líquida de custos viabilizada pelas tecnologias existentes, já descontados os gastos com logística reversa. Com investimento em inovações – de processos, produtos, serviços ou modelos de negócio –, essa economia poderia chegar a US\$ 630 bilhões, o equivalente a 4% do PIB europeu.

Esses dados, publicados em estudos da Ellen MacArthur Foundation, McKinsey e Fórum Econômico Mundial, sinalizam ainda que se a transição para a chamada “Economia Circular” abrangesse, progressivamente, as cadeias globais de valor, poderia gerar uma economia de US\$ 1 trilhão em materiais até 2025. Com tamanhas oportunidades, as atenções se voltam para o potencial

da Economia Circular como fator de diferenciação competitiva de empresas e países. Trata-se, no entanto, de um conceito novo, ainda com poucas iniciativas de aproveitamento dessas potencialidades, principalmente em países emergentes como o Brasil.

A Economia Circular consiste no planejamento de um sistema industrial restaurativo e regenerativo. O conceito surge em contraposição à atuação produtiva predominante nos últimos 150 anos, que segue um modelo essencialmente linear, intensivo e ineficiente no uso de insumos, inclusive a energia. O modelo econômico linear se inicia com a produção de bens a partir de matérias-primas disponibilizadas para consumo e, posteriormente, seus resíduos são enviados para o descarte (ou incineração). Basta lembrar que 65 bilhões de toneladas de matérias-primas entraram no sistema

FIGURA 1 | A ECONOMIA CIRCULAR



FONTE: TRADUZIDO E ADAPTADO DA CIRCULAR ECONOMY TOOLKIT

econômico em 2010, e as projeções indicam que podem chegar a 82 bilhões de toneladas em 2020.

Em contraposição a esse modelo tão impregnado no sistema produtivo, a Economia Circular (**Figura 1**) vem fortalecer o uso de energias renováveis, minimizar ou eliminar o uso de materiais tóxicos e erradicar a produção de lixo, por meio do reaproveitamento e, sobretudo, da prevenção à geração de resíduos. Apenas com um melhor design do fluxo de matérias-primas, os smartphones, por exemplo, poderiam ter seus custos reduzidos em mais de 60%. Além de altamente rentável, a Economia Circular representa a oportunidade de transição para um modelo ambientalmente mais responsável e com potencial de inclusão de populações vulneráveis (como as associações de catadores de material reciclável).

BOAS PRÁTICAS NO MUNDO Com um histórico de 40 anos de remanufatura, a Caterpillar tornou-se uma referência mundial no desenvolvimento de novos processos e tecnologias que possibilitam a recuperação de parte dos insumos empregados em seu sistema produtivo. A empresa estima que 65% do seu faturamento corresponda a custos com materiais, e, portanto, remanufaturar pode ser uma grande oportunidade de diferenciação competitiva,

aumentando a margem de lucro e garantindo qualidade na produção. Em vez de focar simplesmente na minimização do uso de materiais, a companhia também se esforça para criar produtos com design que possibilite a remanufatura. Outro exemplo é a Renault, que em 2012 remanufaturou, na periferia de Paris, aproximadamente 200.000 componentes de seus veículos, o que gerou um retorno de 100 milhões de euros.

É importante ressaltar que a Economia Circular vai muito além da reciclagem ou reuso de materiais. O conceito envolve ainda redefinições do escopo do sistema produtivo. Uma delas é a transição do “valor da posse” para o “valor de uso” nas transações comerciais – usualmente descrito como “Economia de Performance”.

A Xerox, por exemplo, em vez de simplesmente competir pela venda de equipamentos de impressão, passou a investir em paralelo no setor de serviços. Com o *Managed Print Services*, a empresa disponibiliza impressoras a seus clientes para prestação dos serviços de gerenciamento, automatização e integração de sistemas de impressão. Com esse modelo, ganham os clientes, que não têm que adquirir aparelhos ou arcar com os custos de manutenção e eventual substituição, e ganha a Xerox, com a redução dos custos com

insumos e a fidelização dos clientes. Em 2012, a prestação de serviços já era responsável por mais de 50% dos 22,4 bilhões de dólares da receita anual da empresa.

De forma semelhante, a Rolls Royce, segunda maior fabricante de motores de avião no mundo, criou o serviço *Power-By-The-Hour*, no qual o cliente compra a performance do motor. A empresa fornece o suporte, incluindo manutenção, para assegurar o perfeito funcionamento da máquina. Além de reduzir a obsolescência e otimizar o reaproveitamento de materiais, o modelo de proposição de valor da empresa fica mais alinhado ao de seus clientes, permitindo a diferenciação e sofisticação dos serviços. O mesmo se aplica para o modelo *Pay-Per-Lux*, desenvolvido pela Phillips e por um escritório de arquitetura holandês, que vende luz como um serviço, no qual os consumidores pagam apenas pela iluminação utilizada (e não pelas lâmpadas e luminárias).

Na medida em que a volatilidade do preço dos insumos e sua escassez tornam-se uma preocupação no mercado global, a tendência é que indústrias e varejistas optem, progressivamente, por manter a posse de seus produtos e, quando possível, atuem como provedores de serviços, vendendo o seu “valor de uso”. Isso estimula o fim da obsolescência programada e facilita a remontagem e remodelação de produtos, permitindo maior diferenciação e inovação nos modelos de negócios das empresas. A diversificação nos contratos de uso para máquinas de lavar roupa é um dos exemplos mais triviais, que pode assegurar receitas três vezes maiores por produto fabricado.

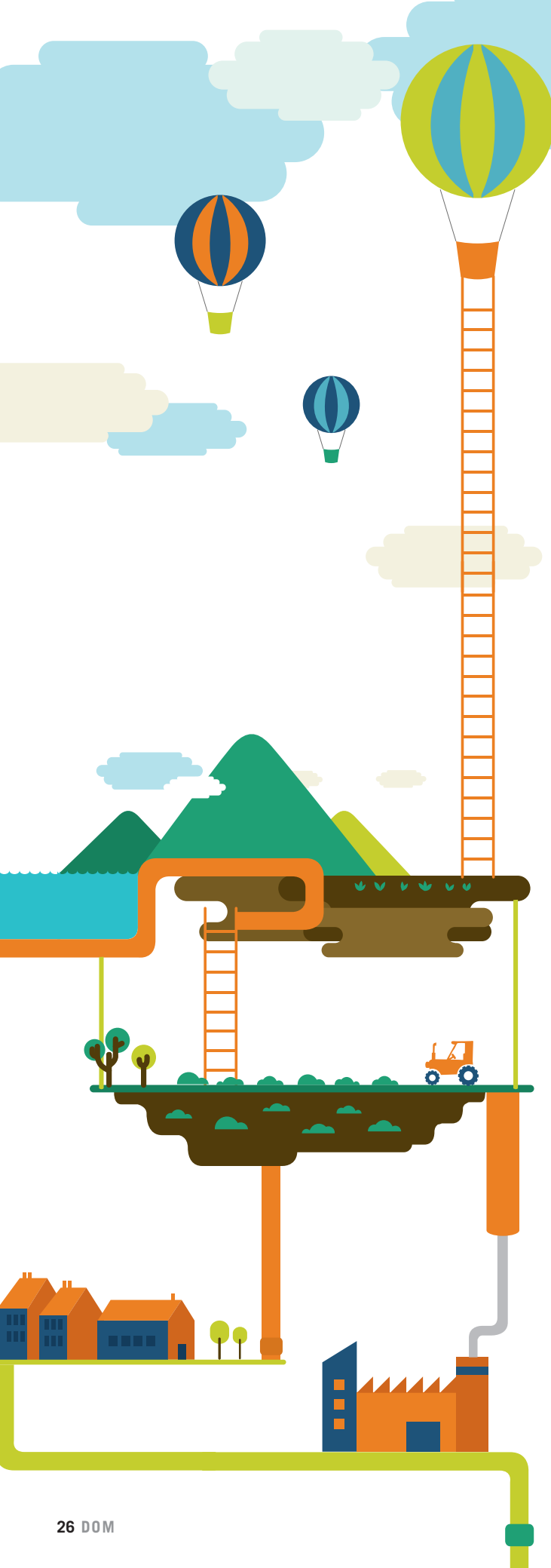
Esses novos modelos de compartilhamento, conhecidos como *Sharing Economy*, vêm se multiplicando, principalmente nos países desenvolvidos. Dentre outros, se enquadram nesse modelo os sistemas inovadores de compartilhamento: de automóveis, como o Zipcar; de bicicletas, como o implantado pelo Banco Itaú em algumas capitais brasileiras; de aluguéis de temporada, como o Airbnb; e do supermercado Original Unverpackt, em Berlim, que comercializa apenas produtos sem embalagens (mais de 350 produtos). Também podemos citar os sistemas de armazenamento e compartilhamento de arquivos, como o Dropbox e o Google Drive, que substituem os discos rígidos físicos pelo serviço de armazenamento na “nuvem”.

A ECONOMIA CIRCULAR VAI MUITO ALÉM DA RECICLAGEM OU REUSO DE MATERIAIS. ENVOLVE REDEFINIÇÕES DO ESCOPO DO SISTEMA PRODUTIVO

A ECONOMIA CIRCULAR NO BRASIL No Brasil, o conceito de Economia Circular vem sendo, progressivamente, incorporado à agenda governamental e às estratégias empresariais. Embora ainda não tenha sido formalmente adotado como programa de governo, alguns dos seus princípios e diretrizes fundamentam a Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS.

Promulgada em 2010 e pautada pelo princípio da responsabilidade compartilhada, a legislação exige que todos os elos da cadeia de geração e tratamento de resíduos contribuam para a minimização do volume de rejeitos e a redução dos impactos causados pelo ciclo de vida dos produtos. Essa obrigação se traduz em atribuições específicas, que vão desde o método de coleta e tratamento de resíduos, à forma como os produtos são projetados e produzidos. A logística reversa é um dos instrumentos para operacionalizar a responsabilidade compartilhada, sendo de implementação obrigatória para alguns setores, como o dos fabricantes de produtos eletrônicos.

De acordo com a versão preliminar do Plano Nacional de Resíduos Sólidos, em 2008 o Brasil produzia, diariamente, mais de 183 mil toneladas de lixo, o suficiente para praticamente encher um estádio de futebol por dia. Embora materiais recicláveis correspondam a aproximadamente um terço do lixo gerado no país, no mesmo ano, apenas 1,2% dos resíduos coletados pelos sistemas oficiais de gestão de resíduos sólidos foram encaminhados para reciclagem. Segundo estimativas do IPEA, publicadas em 2010, o Brasil perde R\$ 8 bilhões por ano com a destinação de resíduos recicláveis a aterros e lixões.



O SETOR PRIVADO COMEÇA A PERCEBER OS BENEFÍCIOS DA ECONOMIA CIRCULAR, VISLUMBRANDO OPORTUNIDADES PARA ANTECIPAÇÃO DO FUTURO

Para mudar esse cenário, a PNRS introduziu o fim dos lixões e impôs às prefeituras a responsabilidade de implantar sistemas de coleta seletiva e tomar medidas que facilitem o retorno de resíduos reutilizáveis e recicláveis ao ciclo produtivo. O prazo para fechamento dos lixões expirou em agosto de 2014, quando mais de 2.000 deles ainda estavam em operação no país. Ainda que a disposição de resíduos em lixões seja crime no Brasil, desde 1998, quando foi sancionada a Lei de Crimes Ambientais, a prática foi pouco fiscalizada, o que desencadeou sua proliferação. Embora o fechamento dos lixões seja uma medida desejável, o prazo fixado na PNRS foi irreal, com poucos incentivos ao setor privado, ocorrendo de forma abrupta (sem a sistematização de um cronograma realista – e com metas progressivas – de redução do volume de resíduos encaminhados para lixões). Tampouco foi atrelada a metas progressistas de incremento do reuso, prevenção e reciclagem. Tudo isso dificulta a ação integrada e estruturada de prefeituras, empresas e sociedade civil para articular, por exemplo, sistemas de coleta seletiva e logística reversa – soluções mais adequadas para a recuperação dos recursos atualmente perdidos nos lixões.

Enquanto o debate político está centrado no fim dos lixões e na viabilização da construção de aterros sanitários como solução, valiosas oportunidades de inovação, inspiradas pelo paradigma da Economia Circular, continuam negligenciadas. Ou seja, o foco exclusivo no fim dos lixões abre espaço para soluções inadequadas e centradas apenas no descarte final. Isso torna mais difícil a conversão dos marcos regulatórios da PNRS em incentivos

para o surgimento de modelos de negócios inovadores com foco na reciclagem, reuso ou prevenção de resíduos. Também são frágeis os incentivos para o florescimento de novos nichos tecnológicos e a promoção de mudanças graduais nos comportamentos sociais.

Apesar de todos esses empecilhos, a PNRS ainda é recente e configura uma grande esperança de influência sobre as empresas que atuam no Brasil, para que adequem seus modelos de negócio, investindo no desenvolvimento de produtos passíveis de reutilização, remanufatura ou reciclagem no pós-consumo, e de processos que gerem a menor quantidade possível de resíduos.

Além disso, é preciso conter a geração do lixo e preservar o valor agregado dos produtos, o que só será possível com uma intervenção no início da cadeia produtiva, antes que esses produtos sejam colocados no mercado. Um exemplo empresarial que segue essa linha é o da Braskem. Desde setembro de 2010, a empresa – uma das maiores do setor petroquímico do Brasil – vem produzindo o polietileno verde *l'm green™* a partir do etanol de cana-de-açúcar. Elaborado por meio de fonte 100% renovável, o “plástico verde” colabora para a captura de CO₂ da atmosfera e pode ser reciclado na mesma cadeia de reciclagem do plástico tradicional, produzido a partir de fonte fóssil, contribuindo para o fechamento do *loop* de um dos produtos mais importantes para quase todos os setores da economia.

Enquanto as três esferas do governo se esforçam para traduzir a PNRS em metas, ações e resultados concretos, o setor privado começa a perceber os benefícios da Economia Circular, vislumbrando oportunidades para antecipação do futuro.

OLHANDO ADIANTE Os exemplos da Braskem e de renomadas multinacionais como Caterpillar, Renault, Rolls Royce e Xerox demonstram que, além de viável, a transição para a Economia Circular também é rentável. No entanto, a falta de um entendimento claro sobre os custos e benefícios da estruturação de modelos de negócio circulares ainda é uma barreira, impedindo que outras empresas se sintam motivadas a sair da inércia do *business as usual*. O setor privado poderia capitalizar uma mudança, visando a aumentar os lucros, estimular a inovação, garantir uma diferenciação

competitiva e assegurar a longevidade empresarial. Já o governo deve facilitar essa transição, minimizando os riscos associados à experimentação de modelos de negócio inovadores, seja por meio de incentivos financeiros e fiscais, ou com políticas de compras que favoreçam as empresas pioneiras.

A abstração da linguagem utilizada na PNRS, contudo, impede que os *stakeholders* assimilem suas diretrizes e as traduzam em ações tangíveis. O estabelecimento de metas claras traria mais objetividade à discussão e facilitaria o monitoramento dos avanços promovidos pela lei. Além disso, os sinais às vezes descompassados e inconsistentes, enviados pelo governo ao setor privado, prejudicam a coesão do sistema e impedem as empresas de traçar planos de longo prazo. Dificilmente o setor produtivo arriscará o seu modelo linear estável e previsível se não houver uma indicação clara de que a transição para a circularidade é uma opção brasileira, definitiva e de longo prazo. A abordagem circular deve ser inserida em todas as esferas de políticas públicas e não apenas nas ambientais, pois além desses ganhos, oferece oportunidades de avanços sociais, de saúde pública e de ciência, tecnologia e inovação.

As oportunidades que se abrem para as empresas e o país dependem, no entanto, de uma forte colaboração e da busca de sinergia entre os *stakeholders* envolvidos. Os modelos de negócio podem aproveitar essas oportunidades, com a prevenção, reuso ou reciclagem de resíduos, combinando novas formas de relacionamento com os clientes, proposições de valor alternativas, canais de distribuição mais integrados, além de gestão de recursos mais eficiente e estabelecimento de parcerias. Além da redução de custos, esses modelos de negócio podem gerar novas fontes de receita, aproveitando oportunidades latentes – e cada vez mais nítidas – de promoção simultânea da resiliência ambiental, inclusão social e rentabilidade econômica.

PAULO SAVAGET é professor convidado da Fundação Dom Cabral e da Faculdade Milton Campos, empreendedor e consultor em temas relacionados à inovação e sustentabilidade.

TATIANNA SILVA é pesquisadora, mestre em Políticas Públicas pela University of Oxford e em Direito pela UFMG (ênfase em Direito Internacional Ambiental e Econômico).