

COOPERAÇÃO EM ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIOS QUE ADOTAM ESTRATÉGIAS CIRCULARES: UM ESTUDO DE CASO

Ana Hiromi Shimosono

Sophia Barquete Barros de Assis

M.^a Adriana Hofmann Trevisan

Prof.^a Dr.^a Janaina Mascarenhas Hornos da Costa

Escola de Engenharia de São Carlos/Universidade de São Paulo

anahiromi@usp.br/sophiabarquete@usp.br

Objetivos

Verificar empiricamente os motivadores para que atores engajem em relacionamentos cooperativos dentro de ecossistemas que adotam estratégias circulares. De modo específico, objetiva-se associar motivadores já encontrados na literatura com os relacionamentos identificados em um estudo de caso de um ecossistema de caráter circular.

Métodos e Procedimentos

Os motivadores para que atores optem para cooperar dentro de um ecossistema de negócios foram obtidos por meio de uma revisão de literatura. Foram analisados ao todo 15 artigos.

Para o estudo de caso, o objeto de interesse foi o ecossistema de negócios de reciclagem de embalagens longa-vida, estudado a partir do ponto de vista de uma empresa orquestradora, responsável por gerenciar os interesses dos diversos atores (PARIDA et al, 2019). A empresa sueca, fabricante de embalagens longa-vida, foi fundada em 1951 e se instalou no Brasil em 1957, onde possui duas fábricas.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas e análises de dados secundários, sendo estes alguns dos métodos mais utilizados em estudos de casos (EISENHARDT, 1989). Primeiramente, foram analisados os relatórios anuais de sustentabilidade de 2018,

2019 e 2020, a fim de identificar as estratégias circulares adotadas.

Em um segundo momento, foram realizadas entrevistas com um analista e um gerente de sustentabilidade. As entrevistas adotaram questões abertas, permitindo maiores discussões entre os respondentes.

Resultados

Foram identificados na literatura seis principais motivadores para que atores optem por cooperar dentro de um ecossistema de negócios: (1) acessar conhecimento, (2) compartilhar infraestrutura, (3) dividir custos e riscos, (4) expandir o próprio domínio dentro do mercado, (5) desenvolver ou melhorar produtos ou serviços e (6) acessar uma cadeia de valor completa. Todos foram identificados no ecossistema de negócios de reciclagem de embalagens longa-vida estudado e as associações serão descritas a seguir.

Acessar conhecimento

Primeiramente, a cooperação da orquestradora com especialistas foi necessária para a obtenção de conhecimento acerca da produção de uma embalagem longa-vida que permitisse tanto a reciclagem do papel, quanto do plástico-alumínio. Também foi preciso entender quais produtos finais poderiam ser gerados, de acordo com o tamanho do mercado para esses. Depois, visando colocar em prática a reciclagem, a orquestradora precisou dispor

informações sobre a embalagem longa vida, o modo como se trabalhar com ela, como destiná-la e, principalmente, como processá-la, de forma a obter o produto final reciclado.

Compartilhar infraestrutura

Somado ao fornecimento de conhecimento, a orquestradora deve prover tecnologia às recicladoras, na forma de equipamentos e infraestrutura, para que o processo de reciclagem seja colocado em prática. A orquestradora não monta toda a linha de reciclagem, mas sim faz o comodato de alguns equipamentos para empresas recicladoras, para que o processo se torne viável.

Dividir custos e riscos

Além do fato de que o empréstimo de equipamentos demanda investimento para a orquestradora, montar uma linha adicional para que seja reciclada somente a fibra de embalagem longa-vida, da orquestradora, representa um investimento alto e de muito risco para as recicladoras, por ser algo exclusivo. Logo, garantir certa divisão de custos e riscos, por meio de investimentos, coloca-se como um incentivador para que as recicladoras participem do relacionamento, ao passo que a orquestradora também evita custos operacionais relacionados à construção de uma linha de reciclagem própria.

Expandir o próprio domínio dentro do mercado

Um exemplo prático disso ocorre quando a orquestradora busca, ativamente, parcerias com cooperativas, priorizando aquelas de maior vulnerabilidade social. Desse modo, esses atores minoritários são expostos a uma maior demanda, ao passo que a orquestradora, pela associação com diversas cooperativas, aumenta cada vez mais sua abrangência.

Desenvolver ou melhorar produtos ou serviços

Parcerias também são estabelecidas com base em desenvolver ou melhorar de produtos. De modo pró-ativo, orquestradora busca parcerias com recicladores de papel e plástico-alumínio capazes de gerar produtos comercializáveis e rentáveis. Telhas ecológicas e pellets plásticos são exemplos de produtos resultantes de tais iniciativas. Assim, a orquestradora consegue direcionar adequadamente seus resíduos, por meio de novos produtos que geram valor para os atores que fazem parte do ecossistema.

Acessar uma cadeia de valor completa

Por fim, este último motivador resume muito do que foi exposto até então. Desde o início, a

reciclagem funciona apenas se, na ponta da cadeia, houver recicladores e tecnologia adequados para resgatar o material utilizado e descartado. Somente a partir daí, é possível pensar em reciclagem e formas para o produto final. Clientes para as embalagens longa-vida e para os produtos reciclados decorrentes dessas embalagens, bem como fornecedores e clientes finais também são elos da cadeia importantes para a materialização da proposta de valor do ecossistema como um todo.

Conclusões

O objetivo desse trabalho foi identificar, de modo prático, motivadores para que ocorra cooperação em ecossistemas de negócios que adotam estratégias circulares. Os motivadores previamente encontrados na literatura foram utilizados como base para a associação desses com o ecossistema analisado referente à reciclagem de embalagens longa-vida.

A partir desse estudo, é possível verificar que, para que a aplicação da economia circular em ecossistemas seja efetiva, algumas parcerias específicas precisam ser firmadas, de modo a garantir o ciclo dos recursos materiais. Com isso em vista, atores de ecossistemas conseguem entender seus respectivos posicionamentos e optar por novos tipos de relacionamento, de forma a implementar, cada vez mais, a circularidade no ecossistema.

Agradecimentos

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), referente aos processos nº2020/15831-9, nº2021/03237-8 e nº 2019/23655-9, por todo apoio financeiro. Ressalta-se que todo o exposto neste material é de responsabilidade dos autores e não necessariamente reflete a visão da FAPESP.

Referências Bibliográficas

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. *Academy of Management Stable*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

PARIDA, V. et al. Orchestrating industrial ecosystem in circular economy: A two-stage transformation model for large manufacturing companies. **Journal of Business Research**, v. 101, n. June 2018, p. 715–725, 2019.