

Área temática: Operações e Logística (OPLOG)

MECANISMO DE MUDANÇA RUMO À ECONOMIA CIRCULAR: ESTUDO DE CASO NO SETOR DE EMBALAGENS SOB A LENTE DA TEORIA INSTITUCIONAL

RESUMO

À medida que a sustentabilidade se torna um fator crítico nos negócios, a gestão da cadeia de suprimentos ganha importância estratégica. A Economia Circular emerge como uma nova maneira de se fazer negócios, onde ações de redução, reutilização e reciclagem são valorizadas. O isomorfismo é um conceito presente na teoria institucional e é responsável por demonstrar a tendência das organizações adotarem comportamentos parecidos, ao perceberem boa aceitação social. O objetivo deste artigo é analisar o isomorfismo normativo como um mecanismo de mudança institucional e sua capacidade de contribuir para a institucionalização da Economia Circular de embalagens no Brasil. Entrevistas semiestruturadas em profundidade foram realizadas com 53 profissionais do setor de embalagens no Brasil. A técnica *snowball* auxiliou na escolha da amostra e o software NVivo deu suporte à análise de conteúdo da fala dos sujeitos. Sendo assim, trata-se de uma pesquisa qualitativa, aplicada e descritiva. Os resultados demonstram a Percepção dos atores sobre o nível de cobrança da sociedade para ações de Economia Circular. Constata-se que a pressão por melhorias socioambientais nos produtos é concentrada em uma parcela da população, assim como a importância das ONGs e dos órgãos fiscalizadores. Por fim, são evidenciadas as contribuições à academia e aos gestores, além de de expor as mudanças recentes na legislação nacional, que abre margem para pesquisas futuras que envolvam gestão de operações e logística reversa de embalagens na construção de uma economia mais circular.

Palavras-chave: Teoria Institucional; Logística reversa; Economia Circular

ABSTRACT

As sustainability becomes critical in business, supply chain management gains strategic importance. The Circular Economy emerges as a new way of doing business, where reduction, reuse and recycling actions are valued. Isomorphism is a concept present in institutional theory and is responsible for demonstrating the tendency of organizations to adopt similar behaviour, when they perceive good social acceptance. The aim of this article is to analyze normative isomorphism as a mechanism of institutional change and its ability to contribute to the institutionalization of the Circular Economy of packaging in Brazil. In-depth semi-structured interviews were conducted with 53 professionals in the packaging sector in Brazil. The snowball technique helped in the choice of the sample, and the NVivo software supported the analysis of the subjects' speech content. Therefore, it is qualitative, applied and descriptive research. The results demonstrate the Perception of the actors on the level of demand from society for Circular Economy actions. It appears that the pressure for socio-environmental improvements in the products is concentrated in a portion of the population and the importance of NGOs and inspection bodies. Finally, contributions to academia and managers are highlighted, in addition to exposing recent changes in national legislation, which opens the way for future research involving operations management and reverse packaging logistics in building a more circular economy.

Keywords: Institutional Theory; Reverse logistic; Circular Economy

1. Introdução

O ativismo ambiental europeu é fundamental para que pressione outros países a traçar compromissos ambiciosos para a mudança de seus modelos econômicos, sobretudo os que mais contribuem para a destruição da camada de ozônio, como os Estados Unidos e a China. Em novembro de 2021, encerrou-se a Conferência das Nações Unidas sobre Mudança Climática (*UN Climate Change Conference*) em Glasgow (Escócia) e apesar de reconhecer os trágicos efeitos da pandemia da COVID-19 para a economia mundial, reiteraram os compromissos firmados anteriormente (UNITED NATIONS, 2021). Com valorização da ciência, colaboração entre países, intercâmbio de tecnologia e através de novas modalidades de financiamento, espera-se que países e suas indústrias se mobilizem para a construção de uma economia mais limpa e circular.

À medida que a sustentabilidade se torna um fator crítico nos negócios, a gestão da cadeia de suprimentos ganha importância estratégica (FUNG; CHOI; LIU, 2019). Além disso, de acordo com Storopoli et al. (2019), a gestão da cadeia de suprimentos é um dos principais temas que norteiam as pesquisas sobre sustentabilidade.

O conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável (GCSS) ou em inglês *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM) evoluiu por meio de pesquisas independentes nas áreas ambiental e social. Segundo Carter e Easton (2011), o GCSS tem contribuído para que a organização da cadeia alcance uma melhor performance financeira. Além disso, a prática de GCSS oferece sugestões para os gestores direcionarem melhor seus recursos em projetos socioambientais (CARTER; EASTON, 2011).

Alinhado com esse ideal, a Economia Circular emerge (também na Europa) como uma nova maneira de se fazer negócios, em que a filosofia linear do *take-make-dispose* deve ser substituída por uma lógica circular onde ações de redução, reutilização e reciclagem são valorizadas (GHISELLINI; CIALANI; ULGIATI, 2016). O caminho rumo à Economia Circular requer grandes mudanças nos modelos de negócio, desde o planejamento dos produtos até a gestão da cadeia de suprimentos. Esta diretriz incentiva a geração de novos negócios e empregos verdes locais, além de estimular a competição da indústria por uma produção mais eficiente (CERQUEIRA-STREIT et al., 2021).

Tanto a logística direta quanto a logística reversa das embalagens pós consumo são atividades complexas, sobretudo em países em desenvolvimento. De acordo com Wiesmeth, Shavgulidze e Tevzadze (2018) faltam estudos de Economia Circular que entendam a dinâmica dos atores (como governo, empresas e sociedade). Jia et al. (2018) cita o Brasil como um país em desenvolvimento que ainda cabe trabalhos empíricos a fim de compreender as iniciativas e barreiras de forma mais específica. Já Homrich et al. (2018) evidencia preocupação com relação às frágeis bases teóricas da Economia Circular, apesar de demonstrar importante aplicação empírica.

Proveniente de ciências clássicas como sociologia e economia, a Teoria Institucional entende que as organizações são capazes de gerar e alterar o pensamento racional e a noção do que é correto/adequado (BESHAROV; KHURANA, 2012). O isomorfismo é o conceito presente nesta teoria responsável por demonstrar a tendência das organizações adotarem comportamentos parecidos, ao perceberem boa aceitação social (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Face a complexidade envolvida na gestão de operações e logística no manejo dos resíduos sólidos no Brasil e as lacunas apontadas pela literatura, concebeu-se a seguinte pergunta de pesquisa: “Como um mecanismo de mudança institucional poderia colaborar no caminho rumo à Economia Circular, no setor de embalagens brasileiro?” Por conseguinte, o objetivo deste artigo é analisar o isomorfismo normativo como um mecanismo de mudança institucional e sua capacidade de contribuir para a institucionalização da Economia Circular de embalagens no Brasil.

Depois desta introdução, a fundamentação teórica foca nos termos centrais, sendo eles: Economia Circular, Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável e isomorfismo normativo. Em seguida, a seção de métodos apresenta a classificação da pesquisa demonstrando a forma de coleta e análise de dados obtida a partir de entrevistas em profundidade com 53 (cinquenta e três) *stakeholders* atuantes na cadeia de embalagens. As categorias temáticas criadas a partir da fala dos sujeitos são apresentadas e discutidas a ponto de demonstrar o atingimento do objetivo proposto. Enfim, as considerações finais apresentam a síntese dos resultados, demonstra as principais contribuições, sugerem investigações futuras bem como assumem as limitações da presente pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Economia Circular e a Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável

Para se obter uma cadeia de suprimentos sustentável em um nível satisfatório, segundo Winkler (2011), é necessário atingir quatro aspectos, a saber: estabelecer objetivos organizacionais sustentáveis de longo prazo (exemplo missão e visão); buscar um relacionamento ganha-ganha entre os atores da cadeia de suprimentos; buscar sistemas inteligentes para desenvolver atividades e explorar a cooperação entre os atores, principalmente em questões de pesquisa e desenvolvimento voltadas para a sustentabilidade.

Na mesma linha de raciocínio, Hassini, Surti e Searcy (2012) explica que a gestão sustentável da cadeia de suprimentos é baseada em seis funções principais: (i) Abastecimento (busca por fontes renováveis, práticas de comércio justo, danos ambientais, substâncias tóxicas e emissões de gases); (ii) Transformação (práticas e processos sustentáveis, práticas trabalhistas justas); (iii) Entrega (transporte, localização e *layout* das instalações, inventário, emissões de gases); (iv) proposta de valor (pagar mais e fazer o cliente se sentir bem, *marketing* e relações públicas); (v) clientes e uso do produto (eficiência energética, uso de energia verde, educação do cliente, emissões de gases) e (vi) reutilizar, reciclar e devolver (perguntas-guia: o produto pode ser devolvido ao meio ambiente?; o produto pode ser reutilizado de outra forma? ou o produto pode ser reciclado de forma eficiente?). A Figura 1 ilustra os seis princípios que devem ser levados em consideração e gerenciados na cadeia de suprimentos sustentável.

FIGURA 1: Fatores a gerenciar na cadeia de suprimentos sustentável



FONTE: Adaptado de Hassini, Surti e Searcy (2012)

De acordo com Park, Sarkis e Wu (2010), organizações que adaptam sua cadeia de suprimentos à sustentabilidade, em um ambiente competitivo, podem se destacar em relação a concorrentes que ainda não se preocupam com essas questões. Nas organizações, a pressão institucional pode ser considerada um fator positivo para uma cadeia de suprimentos sustentável (XIAO; ZENG, 2017).

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos Sustentável, portanto, é visto como a forma adequada de planejar um sistema *closed-loop*, que busca integrar todos os atores da cadeia de suprimentos, evoluindo do fluxo linear para o circular (WINKLER, 2011). Circularidade, de acordo com Bressanelli, Perona e Saccani (2019) é um desafio inevitável a ser enfrentado pela gestão da cadeia de suprimentos. De acordo com Bai et al. (2020), uma das formas de superar esse desafio é por meio de uma gestão flexível e sustentável da cadeia de suprimentos, possibilitando o alcance de uma economia circular. Por fim, ressalta-se que de acordo com Genovese et al. (2017), integrar a Economia Circular na cadeia de suprimentos sustentável apresenta diversas vantagens, principalmente aquelas relacionadas ao aspecto ambiental.

O alerta sobre a necessidade de integração dos conceitos (EC e GCSS) ganhou proporções globais no lançamento do relatório da Ellen MacArthur Foundation (EMF, 2013). Afinal, a principal mensagem desta publicação é: A gestão da cadeia de suprimentos é fundamental para superar os limites impostos pelo modelo econômico vigente e a Economia Circular é uma alternativa viável. Em muitas redes, o risco de fornecimento aumenta e o novo modelo reduz as flutuações de preço e oferece mais segurança no fornecimento. Além de mitigar riscos, cadeias de suprimentos alinhadas aos princípios da circularidade seriam motores de inovação, gerariam mais empregos e maior estabilidade econômica no longo prazo (EMF, 2013).

Depois de realizar uma revisão sistemática da literatura de 42 artigos que relacionavam as palavras-chave “economia circular”, “sustentabilidade” e “cadeia de suprimentos”, Hussain e Malik (2020) entrevistou dez gerentes industriais sêniores de diferentes cadeias de suprimentos nos Emirados Árabes Unidos. Os autores reiteram que os fatores sociais são fundamentais para viabilizar os princípios da Economia Circular na cadeia de suprimentos sustentável. As organizações precisariam criar um discurso persuasivo com as partes interessadas antes mesmo de iniciar as práticas para garantir o engajamento necessário. Por fim, os autores afirmam que os trabalhos científicos que integram os termos ainda são escassos, recomendando que estudos futuros validem ou refutem essas relações (HUSSAIN; MALIK, 2020).

A revisão integrativa de literatura conduzida por Cerqueira-Streit et al. (2021) buscou nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* pelas palavras-chave *Circular Economy* e *Sustainable Supply Chain*. Através do *Methodi Ordinatio* de seleção e

ranqueamento de artigos, primeiramente foram apresentadas as informações bibliométricas sobre os principais autores da área, *journals*, países que mais atuam com o tema e *papers* mais citados. Em seguida, os autores discutiram o conteúdo dos artigos analisados e geraram *insights* gerenciais e concluem com uma agenda de sugestões para pesquisas posteriores.

De acordo com os autores, a pandemia da COVID-19 demonstrou a fragilidade de nossas cadeias de suprimentos. Além de evidenciar a necessidade de modernização nos aspectos ligados à risco/segurança, a fim de minimizar as desastrosas consequências globais que ações locais possuem o potencial de atingir (CERQUEIRA-STREIT et al., 2021).

2.2 Isomorfismo normativo como mecanismo de mudança institucional

A institucionalização na sua forma intra-organizacional, se caracteriza pela adoção de práticas que altera o seu status quo da organização, por exemplo para responder às autoridades ou outras organizações (ZUCKER, 1983). A observação de casos práticos levaram Zucker (1983) a inferir que com a adaptação das organizações, aos poucos o ambiente institucional tende a ser altera-se também. Basicamente esse fenômeno ocorre pela pressão legal formal (*top-down*) ou quando organicamente e voluntariamente a organização busca realizar *benchmarking* das melhores práticas de determinado mercado (*bottom-up*). Essa adaptação organizacional ao contexto que a pressiona visa, sobretudo, a legitimação da companhia e conseqüente manutenção no longo prazo.

Mesmo sendo fontes de estabilidade diante da sua eficiência, poder ou cultura, as instituições também sofrem alteração ao longo tempo. Disputa entre coalizão de atores e barganha entre os que ambicionam mudança e os resistentes são constantes geradoras de conflitos, o que dá relativa dinâmica ao processo. Quando existem mudanças nas regras e potencial transferência de poder entre atores, configura-se uma inovação institucional (STACEY; RITTBERGER, 2003).

Alguns trabalhos se ocuparam em aplicar a Teoria Institucional ao investigar os mecanismos para mudança isomórfica institucional em diferentes setores, a citar: em organizações de saúde (MISOCZY, 2005), em empresa estatal de óleo e gás (BARBALHO; MEDEIROS, 2014) e em empresas do setor elétrico (SILVA; COELHO; CAVALCANTE, 2016). Para a mudança institucional ocorrer a partir do isomorfismo normativo, acredita-se que a pessoas precisam exigir projetos mais profissionais das organizações. Portanto, mudanças mais amplas aconteceriam motivadas a partir da cobrança da sociedade (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

3. Delineamento metodológico

Recomenda-se atenção do pesquisador ao tentar adequar o tipo de investigação para cada ator social em um cada um dos ambientes sociais que frequentará, para que a coleta de dados interfira positivamente nas posteriores análises profundas de um fenômeno (POPE; MAYS, 1995). A presente pesquisa é do tipo qualitativa quanto à abordagem, afinal, a subjetividade dos dados não permite que sejam traduzidos em números e os próprios fatos observados tendem a revelar os elementos necessários para orientar a investigação (MILES; HUBERMAN, 1994).

Com relação ao procedimento técnico adotado, esta pesquisa fez uso do estudo de caso, afinal, tem por objetivo conhecer o “como” e o “porquê” de um certo acontecimento, exigindo um caráter explicativo na análise do pesquisador (YIN, 2015). Estudos de caso são caracterizados pela impossibilidade de controle das variáveis

pelo pesquisador, já que o próprio contexto é sua unidade de análise (SALDANHA, 2014).

Entrevistas semiestruturadas em profundidade foram realizadas. A razão de ser considerada profundas é que duraram, em média, 62 (sessenta e dois) minutos cada entrevista. E são consideradas semiestruturada pelo fato dos pesquisadores ficarem livre para fazer mais perguntas ou suprimir alguma durante a entrevista. Modificar o roteiro previamente elaborado no momento da entrevista pode ser útil para deixar o(a) entrevistado(a) mais à vontade e conseqüentemente, obter opiniões mais sinceras e interessantes.

A técnica bola de neve foi útil para a definição da amostragem. Afinal, trata-se de um processo acumulativo e por isso a metáfora com *snowball*: quanto mais percorre, mais aumenta seu volume. Esta técnica é especialmente útil nas ciências sociais, para se ter acesso às “populações escondidas” (*hidden population*) (NOY, 2008). Neste caso, as indicações de possíveis entrevistados pelos próprios entrevistados foram úteis para que os pesquisadores adentrassem em comunidades de catadores de materiais recicláveis, promotores de justiça e empresários.

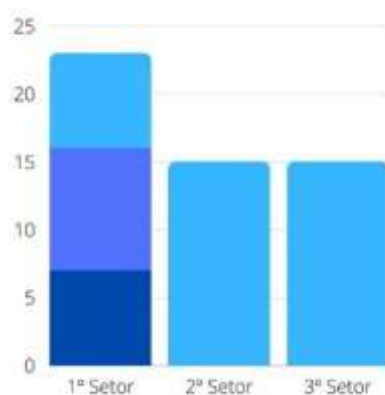
Diferentemente da análise documental, a análise de conteúdo trabalha com a comunicação de forma mais ampla, também oral e gestual. A análise documental normalmente apresenta uma representação clara e concisa de algum fato, enquanto análise de conteúdo exige uma sensibilidade maior do pesquisador, uma vez que as informações podem não estar expressas de forma direta, além da possibilidade de se fazer inferências sobre outras realidades, para além do que foi questionado (BARDIN, 2011). A presente pesquisa realizou triangulação de métodos a medida em que fez uso tanto da análise documental quanto da análise de conteúdo da fala dos *stakeholders* da cadeia de embalagens.

Diante da grande base de dados obtida, a fim de dar velocidade e produtividade na análise, optou-se por utilizar o *software* NVivo. O NVivo facilitou o exercício de procurar padrões depois da coleta, sendo assim a codificação qualitativa ocorreu também durante a exploração do material obtido (*a posteriori*) (SALDANHA, 2014).

Com relação às organizações que fizeram parte desta pesquisa, cabe a explicação detalhada, por setor. O Primeiro setor (Governo) caracteriza-se pelo cenário político, recebe recursos de tributos, impostos e multas. Nomeado como Segundo setor, o mercado é composto por organizações privadas de diferentes naturezas, transformam e comercializando bens ou serviços gerando emprego, renda, visando o lucro para acionistas. O terceiro setor é mantido por recursos que podem vir dos outros dois setores (governo ou empresas), pois não possui fins lucrativos e interesse público em causas normalmente ligadas ao Estado, como fomento à educação, melhoria da qualidade da saúde ou meio ambiente (MELO, 2016).

Para a realização da presente pesquisa, prestigiou-se os três setores de maneira relativamente equilibrada. Representantes do primeiro setor (Governo), foram 23 (vinte e três) entrevistados, divididos em poder público federal, estadual/distrital e municipal. Cabe evidenciar que alguns especialistas foram classificados como membros do governo (os servidores ligados às universidades públicas). O segundo setor (Mercado) participou da corrente pesquisa com 15 representantes. Entre eles CEO's (*Chief Executive Officer*), gerentes de sustentabilidade e analistas de meio ambiente. O terceiro setor, composto por organizações da sociedade civil, foi representado por 15 pessoas. Desta classificação cabe relevar que incorporou-se às cooperativas e associações, conforme o Ministério Público do Paraná classifica (MPPR, 2022). A Figura 2 ilustra a divisão do número de entrevistados, por setor.

FIGURA 2: Número de entrevistados por instância representativa



FONTE: Elaboração própria com auxílio do *Canva.com*

Por fim, ressalta-se que a coleta de dados ocorreu durante três meses, no primeiro semestre de 2021. A medida que as entrevistas iam sendo realizadas, as informações eram tabuladas e as transcrições compuseram o *corpus* para a análise de conteúdo.

4. Mecanismo de mudança para a institucionalização da EC: Isomorfismo normativo

O isomorfismo normativo advém de uma profissionalização constante dos trabalhadores e da elevação da consciência da sociedade no geral. De acordo com Dimaggio e Powell (1983), pessoas mais críticas são capazes de pressionar outras pessoas e organizações para adotarem determinado padrão de comportamento. Faz-se importante reforçar que o termo traduzido como “normativo” não quer dizer às normas, leis ou regulamentos formais e sim, se refere às normas tácitas, normas presentes na sociedade. Meyer e Rowan (1977) explica que quando uma organização incorpora valores bem aceitos pela sociedade, estas organizações tendem a ampliar sua legitimidade e conseqüentemente, aumentar suas chances de sobrevivência/manutenção no mercado.

A pergunta realizada buscou compreender se os participantes da cadeia de embalagens percebem pressão da sociedade para que práticas circulares aconteçam. No geral, houve um entendimento equilibrado, opiniões bem distribuídas entre os que acreditam não haver pressão significativa até os que acreditam que há uma pressão grande e crescente.

Entre essas duas opiniões extremas, a *posteriori* foram criadas duas categorias para melhor adequar a fala dos sujeitos. Uma parcela dos entrevistados defende que “Não há pressão significativa atualmente, mas percebe que tem aumentado” enquanto outra parte afirma haver uma pequena pressão, porém em aumento contínuo. O Quadro 1 evidencia as quatro categorias em que nivela e divide, cabendo ainda ressaltar que para este bloco, cada resposta só foi categorizada uma vez.

QUADRO 1: Percepção dos atores sobre o nível de cobrança da sociedade para ações de EC

Pressão da sociedade para ações de EC	Referência (estudo de caso)	Referência (literatura)
Não há pressão significativa	ESP1, ESP4, PPM4, PPE3, ONG5, EMP8, ESP10	(ABRAMPA, 2020)
Não há pressão significativa atualmente, mas percebe que tem aumentado	CAT1, ONG3, ESP5, ONG4, PPM1, EMP4, ESP6, PPF2, EMP5, PPE5, PPM5, PPM6, CAT2, ESP7, ESP8, ONG6, PPF3, ONG9, CAT3, ONG1, PPF5, EMP1, CAT4.	(SILVEIRA, 2021)
Sim, a pressão é pequena porém crescente	PPE1, EMP2, EMP3, PPE4, PPM2, PPF4, ONG7, ONG8, ONG9, EMP6, ESP3, EMP9.	(RAUCH et al., 2015).
Sim, a pressão é grande e crescente	PPF1, PPE2, PPM3, PPM7, PPE6, PPE8, ESP2, EMP7, ESP9, ONG2, PPE9.	(JIA et al., 2018).

FONTE: Elaborado pelos autores

Entre os participantes que não acreditam que haja pressão da comunidade, percebe-se uma inquietação com relação à cultura do consumo em que estamos inseridos. Segundo Oliver (1997) a mudança institucional dentro e entre firmas ocorre também devido a uma mudança cultural mais ampla, oriunda de influências externas com o Estado e a sociedade civil. De forma mais específica, Fuss, Barros e Pogonietz (2021) defendem que valores culturais (como quantidade e qualidade do consumo, modo de produção e relação com o descarte) são fundamentais para a operacionalização da Economia Circular.

O Professor de Pós graduação em Administração, que há mais de 30 anos atua na área da sustentabilidade (ESP4) explica melhor essa visão paradoxal. O entrevistado CAT2 é catador de material reciclável desde a infância e hoje lidera movimento no Rio de Janeiro e em todo o país. Em sua fala, percebe-se que a descrença é por conta da diferença entre “querer” e “fazer”, entre pensamento e ação.

ESP4: É uma ironia, porque nós queremos que o consumidor seja sustentável ao mesmo tempo em que ele é bombardeado 90% do tempo com “consuma, consuma, consuma”. Aliás, não só consuma como jogue fora rápido o que você tem hoje para que consuma mais amanhã.

CAT2: Quando a gente faz uma pesquisa, a maioria diz que gostaria de fazer parte de uma coleta seletiva e acham a reciclagem importante. No geral, sabem o que é preciso fazer, então eu não vejo a sociedade tão mal informada como há 20 anos atrás. Porém falta aquela vontade de querer fazer. A gente não pode ficar esperando só dos ambientalistas. A reciclagem não cabe só a um grupo de pessoas, tem que ser uma ação coletiva.

A maioria das pessoas ouvidas, acredita que a pressão da sociedade tem crescido, entretanto, ainda com baixa possibilidade de interferir significativamente nas estratégias das grandes corporações ou instituições governamentais. De acordo com Greer, von Wirth e Loorbach (2021) as organizações contemporâneas enfrentam escassez de recursos e pressões sociais crescentes.

Ainda que a pressão social seja crescente, os autores comentam sobre a necessidade de severas mudanças comportamentais e institucionais caso queiramos contribuir para a transição rumo a Economia Circular (GREER, von WIRTH e LOORBACH, 2021). Nesse sentido, corroboram trechos retirados das falas do superintendente da Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade (SEMAS) de Recife-PE (PPM6), do fundador de uma empresa de *software* rastreadores de produtos para Logística Reversa, de Fortaleza - CE (EMP1). Por fim, também ressalta-se a fala da ONG3, vice-presidente da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental do Distrito Federal (ABES-DF).

PPM6: Eu percebo uma pressão que não dá nem pra chamar de pressão, é impressão mesmo. Claro que já tem alguns segmentos mais fortes, já tem comércio justo, já tem consumo consciente, mas ainda não é nada que pressione os grandes.

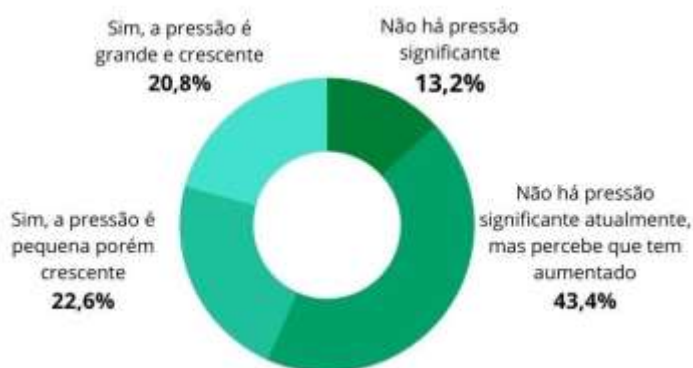
EMP1: Não tem pressão da sociedade nessa questão dos resíduos. Tem se falado mais disso, mas nós temos tantos outros problemas relacionados com meio ambiente que esses acabam ficando em uma segunda ou terceira posição. Basta a gente reparar que tem eleições municipais aonde a gestão de resíduo não é nem tocada pela maioria dos candidatos.

ONG3: Sobre a pressão da sociedade, eu acho que ela tem aumentado com o tempo, mas ainda não machuca as grandes corporações. Nós temos que tratar Economia Circular como futebol, porque no futebol os torcedores pressionam o suficiente para que mudanças aconteçam.

Percebe-se portanto que a pressão da sociedade quanto a questão da gestão de resíduos ainda está concentrada em uma parcela pequena da população. A maioria das pessoas estão preocupadas com outras questões (sobretudo econômicas), o que ainda os distanciam das discussões qualificadas o suficiente para pressionar por mudanças. Consultores ambientais e organizações não governamentais não têm encontrado campo para atuação nem apoio governamental para realizar ações de educação que poderiam contribuir para uma mudança no atual cenário.

A pandemia da COVID-19, ainda em curso, agrava a crise econômica, ampliando as desigualdades sociais e dificultando a inserção da Economia Circular como pauta relevante para a maioria dos brasileiros. A Figura 3 evidencia o relativo equilíbrio entre as respostas sobre a pressão popular e sua capacidade de mudança rumo à EC.

FIGURA 3: Distribuição da opinião dos entrevistados sobre o isomorfismo normativo



FONTE: Elaboração própria através do *Canva.com*

Entre os entrevistados que acreditam que há cobrança por parte da sociedade, existem os que percebem ela como forte ou fraca, ainda que crescente. Como argumento dos que julgam a pressão ser fraca, parte alega falta de acompanhamento qualificado da participação social, enquanto outros relatam a existência de uma parcela de consumidores que sempre colocará o critério preço como prioridade e ainda relatam a existência de uma militância ambiental virtual, que (ainda) não incomoda a ponto de gerar mudanças significativas.

Para exemplificar as constatações acima, foram extraídos dois trechos da fala dos respondentes que creem que há uma pequena mas crescente cobrança. Uma das falas que evidencia essa posição é a da especialista de uma empresa que atua com Logística Reversa de embalagens intermediando o trabalho de cooperativas e indústrias em São Paulo-SP (EMP4).

EMP4: a gente tem essa questão do engajamento no *Instagram*, A internet hoje em dia tem atuado muito nesse sentido, de criticar as marcas. Qualquer coisa já viraliza, já vira tema de debates infinitos. Muitas vezes é só aquele 'mimimi' e eu acho que temos que ser práticos, objetivos, inclusive na cobrança: o que dá pra fazer?

Existem ainda os entrevistados que acreditam que no Brasil as organizações sofrem pressão da população para que ampliem suas ações de Economia Circular. A fala dos representantes desta categoria, normalmente continham a exposição demasiada que as marca sofre por estar exposta nas embalagens, ressaltam o importante trabalho de Organizações não governamentais e dos órgãos fiscalizadores estaduais.

Nesse sentido, depois de uma revisão de literatura com 85 artigos sobre a cadeia de suprimentos sustentável em países em desenvolvimento, Jia et al. (2018) afirmam que pressões dos *stakeholders* externos são os motivadores (*drivers*) de mudanças na cadeia. Os mesmos autores também sustentam que parte da preocupação com questões ligadas à sustentabilidade na cadeia de suprimentos diz respeito ao receio que estas empresas têm de prejudicar sua reputação, sobretudo as empresas multinacionais (JIA et al., 2018).

Dois trechos ilustram as reflexões explicadas acima, retirados dos seguintes entrevistados: 1) ESP2, Membro do Comitê Gestor do Núcleo de Economia Circular (NEC) e 2) EMP7, Analista ambiental de uma fábrica de embalagens de papel, papelão e sacos multifolheados.

ESP2: Por que a pressão da sociedade se dá muito no setor de embalagens? Porque é onde você tem a responsabilidade do poluidor-pagador. Porque é onde dá pra ver a marca, se eu vejo uma bituca de cigarro na Baía de Guanabara, eu sei de quem é. Na medida que a embalagem vem com um rótulo, uma identidade e sua marca está ali, esse setor sente bem mais pressão do que o de energia, por exemplo.

EMP7: Essa talvez seja uma pressão tão importante quanto à fiscalização dos órgãos ambientais. Afinal, isso interfere na receita da empresa. Nós respondemos muitos questionários de sustentabilidade, os nossos clientes nos cobram essas medidas. Nossas embalagens precisam ter cada vez mais rastreabilidade e isso vem por conta da cobrança dos clientes.

Portanto, com relação a este mecanismo de mudança institucional (isomorfismo normativo), as opiniões dos entrevistados divergem: Parte crê que não há pressão significativa da sociedade para ações de EC, enquanto outra parte acredita que realmente não existe pressão, mas percebe seu aumento. Por outro lado, existem os que percebem a existência de uma pequena e crescente pressão e por fim, uma

parcela dos entrevistados acredita que a pressão não só é grande como também se eleva.

A pressão por projetos e programas mais profissionais, com gestores e trabalhadores preocupados com a melhoria contínua dos seus processos e produtos, na cadeia brasileira de embalagens, é percebida pela minoria dos entrevistados. Portanto, nesse caso, o isomorfismo normativo virá a partir da conscientização coletiva e consequente pressão da sociedade. Assim sendo, espera-se que as normas tácitas e os padrões de comportamento comecem a se alterar em direção a uma economia mais regenerativa e restaurativa.

5. Considerações Finais

A gestão de resíduos sólidos prossegue repleta de desafios operacionais e logísticos, como exemplo, os baixos índices de recuperação e reciclagem dos materiais e os inúmeros lixões e aterros controlados ainda em pleno funcionamento. A Economia Circular se propõe a ser uma nova maneira de se fazer negócios, respeitando princípios que colaboram para o fechamento do ciclo produtivo e extensão da vida útil dos produtos. Por isso, esta pesquisa teve por objetivo analisar um mecanismo de mudança institucional (isomorfismo normativo) e sua capacidade de contribuir para a institucionalização da Economia Circular de embalagens no Brasil.

Com o auxílio da técnica de amostragem *snowball*, 53 (cinquenta e três) profissionais que atuam de forma direta ou indireta nesta cadeia participaram de entrevistas semiestruturadas. Após a transcrição das entrevistas, a análise de conteúdo do tipo categorial temática foi realizada com o apoio do *software* NVivo.

Como contribuições gerenciais cabe ressaltar os principais *insights* gerados pela presente pesquisa, com relação a pressão da sociedade por projetos mais profissionais em Economia Circular de embalagens (pressão normativa):

1) Há uma situação contraditória, pois ao mesmo tempo em que a economia clama e estimula milhões de pessoas a consumirem de forma ávida, ambientalistas pedem que o consumo seja consciente;

2) No Brasil, a pressão por melhorias socioambientais nos produtos é concentrada em uma parcela da população. A maioria das pessoas foca em questões econômicas e por isso, distanciam-se das discussões qualificadas o suficiente para pressionar por mudanças;

3) Organizações não Governamentais (ONGs) e os órgãos fiscalizadores possuem papel fundamental, não só na cobrança direta para que a leis sejam cumpridas, mas também no incentivo e instrução à sociedade civil em como participar e/ou fiscalizar a execução de políticas públicas.

Apesar de não estar entre os objetivos do presente artigo, ao levantar a opinião dos entrevistados sobre legislação ambiental, levantou-se as diversas barreiras para a implementação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Igualmente de forma não intencional, ao levantar a opinião sobre o isomorfismo, levantou-se os benefícios advindos da adoção de práticas circulares.

Contribuições acadêmicas também podem ser extraídas desta pesquisa. Afinal, contribui para o preenchimento de lacunas identificadas na literatura, como estudos de Economia Circular que investiguem a dinâmica dos *stakeholders*, bem como pesquisas aplicadas no Brasil a fim de levantar as oportunidades e desafios existentes.

A presente pesquisa apresenta limitações quanto ao setor estudado (embalagens em geral), *locus* (Brasil) e lente teórica utilizada (Teoria Institucional).

Estas delimitações metodológicas impedem a generalização dos resultados, afinal, outros setores, sob a ótica de outras teorias podem resultar em achados diferentes. A pesquisa também utilizou uma abordagem qualitativa e suas técnicas de coleta de dados limitam os resultados à luz das percepções/opiniões dos entrevistados.

Por fim, pesquisas futuras são sugeridas para que prossigam investigando a logística reversa de embalagens em geral no Brasil. Afinal, a legislação passou por transformações recentes, a listar pelo menos duas de âmbito federal: o Decreto nº 11.043/22 que aprova o Plano Nacional de Resíduos Sólidos (Planares) e o Decreto nº 11.044/22 que institui o Certificado de Crédito de Reciclagem (Recicla+). Estes decretos podem representar progresso ou retrocesso no percurso rumo a uma gestão de operações alinhada aos princípios da Economia Circular.

Referências

ABRAMPA, Associação Brasileira dos Membros do Ministério Público de Meio Ambiente. *Nota Técnica da ABRAMPA: Sobre a proposta de Termo de Compromisso de grupo de empresas a ser celebrado com a União para fomento à Economia Circular e Logística Reversa de Embalagens em Geral*, 2020

BAI, C.; SARKIS, J.; YIN, F.; DOU, Y. Sustainable supply chain flexibility and its relationship to circular economy-target performance. *International Journal of Production Research*, v. 58, n. 19, p. 5893–5910, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1661532>

BARBALHO, F. A.; MEDEIROS, J. J. Transparência e legitimação de objetivos institucionais em empresas estatais: um estudo de caso sobre a Petrobras. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, n. 1, p. 469–493, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-39519107>

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Edições 70, 2011.

BESHAROV, M. L.; KHURANA, R. Leading amidst competing technical and institutional demands: Revisiting selznick's conception of leadership. *Research in the Sociology of Organizations*, v. 44, n. 1, p.53–88, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20150000044004>

BRESSANELLI, G.; PERONA, M.; SACCANI, N. Challenges in supply chain redesign for the Circular Economy: a literature review and a multiple case study. *International Journal of Production Research*, v. 57, n. 23, p. 7395–7422. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1542176>

CARTER, C.; EASTON, P. Sustainable supply chain management: Evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 41, n. 1, p.46–62, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1108/09600031111101420>

CERQUEIRA-STREIT, J. A.; ENDO, G. Y.; GUARNIERI, P.; BATISTA, L. Sustainable Supply Chain Management in the Route for a Circular Economy : An Integrative Literature Review. *Logistics*, v.5, n. 81, p. 1–21. 2021.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American*

Sociological Review, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983. DOI:
<https://doi.org/10.2307/2095101>

EMF, Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy Vol. 1: Economic and business rationale for an accelerated transition. *Ellen Macarthur Foundation*, v. 1, n.1, p. 1-96, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1162/108819806775545321>

FUNG, Y. N.; CHOI, T. M.; LIU, R. Sustainable planning strategies in supply chain systems: proposal and applications with a real case study in fashion. *Production Planning and Control*, v. 31, n. 12, p. 883–902, 2019. DOI:
<https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1695913>

FUSS, M.; BARROS, R. T. V.; POGANIETZ, W. R. The role of a socio-integrated recycling system in implementing a circular economy – The case of Belo Horizonte, Brazil. *Waste Management*, v. 121, n. 1, p. 215–225, 2021. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.wasman.2020.12.006>

GENOVESE, A.; ACQUAYE, A.; FIGUEROA, A.; KOH, L. Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications. *Omega*, v. 66, n. 1, p. 344–357, 2017. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.05.015>

GHISELLINI, P.; CIALANI, C.; ULGIATI, S. A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, v.114, n. 1, p. 11–32, 2016. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>

GREER, R.; von WIRTH, T.; LOORBACH, D. The Waste-Resource Paradox: Practical dilemmas and societal implications in the transition to a circular economy. *Journal of Cleaner Production*, v. 303, n. 126831, 2021. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126831>

HASSINI, E.; SURTI, C.; SEARCY, C. A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal of Production Economics*, v. 140, n. 1, p. 69–82, 2012. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.042>

HOMRICH, A. S.; GALVÃO, G.; ABADIA, L. G.; CARVALHO, M. M. The circular economy umbrella: Trends and gaps on integrating pathways. *Journal of Cleaner Production*, v. 175, n. 11, p. 525–543, 2018. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.064>

HUSSAIN, M.; MALIK, M. Organizational enablers for circular economy in the context of sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, v. 256, n. 120375, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120375>

JIA, F.; ZULUAGA-CARDONA, L.; BAILEY, A.; RUEDA, X. Sustainable supply chain management in developing countries: An analysis of the literature. *Journal of Cleaner Production*, v. 189, n. 1, p. 263–278, 2018. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.248>

MELO, M. F. ONGS e relações institucionais: primeiro, segundo e terceiro setores. *Ciências Sociais Unisinos*, v. 52, n. 1, p. 88–99, 2016. DOI:
<https://doi.org/10.4013/csu.2016.52.1.11>

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In *American journal of sociology*, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.

MILES, M.; HUBERMAN, M. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, Vol. 2. SAGE Publications, 1994.

MISOCZKY, M. C. O isomorfismo normativo e a análise de organizações de saúde. *RAE Eletrônica*, v. 4, n. 1. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1676-56482005000100009>

MPPR, Ministério Público do Paraná (2022). *Terceiro Setor - Perguntas frequentes - Centro de Apoio Operacional das Promotorias das Fundações e do Terceiro Setor*. Disponível em:

<https://fundacoes.mppr.mp.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=118>.

Acessado em: 20 de julho de 2022.

NOY, C. Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, v. 11, n. 4, p. 327–344, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1080/13645570701401305>

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 9, p. 697–713, 1997. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C)

PARK, J.; SARKIS, J.; WU, Z. Creating integrated business and environmental value within the context of China's circular economy and ecological modernization. *Journal of Cleaner Production*, v. 18, n. 15, p. 1494–1501, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.06.001>

RAUCH, E.; DALLINGER, M.; DALLASEGA, P.; MATT, D. T. Sustainability in manufacturing through distributed manufacturing systems (DMS). *Procedia CIRP*, v. 29, p. 544–549, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.01.069>

SALDANHA, G.; O'BRIEN, S. Research methodologies in translation studies. In *Routledge*, v. 4. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/0907676x.2015.1109906>

SILVA, N. E. F.; COELHO, P. F.; CAVALCANTE, C. E. Isomorfismo e sustentabilidade: análise nas empresas do setor elétrico brasileiro. *Exacta*, v. 14, n. 2, p. 251–268, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5585/exactaep.v14n2.6229>

SILVEIRA, R. M. *Caminhos da inclusão social à luz da política nacional de resíduos sólidos*. 1 ed. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2021.

STACEY, J.; RITTBERGER, B. Dynamics of formal and informal institutional change in the EU. *Journal of European Public Policy*, v. 10, n. 6, p. 858–883, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1080/1350176032000148342>

STOROPOLI, J.; RAMOS, H.; QUIRINO, G.; RUFIN, C. Themes and methods in sustainability research. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 8, n. 3, p. 410–430, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5585/geas.v8i3.15731>

UNITED NATIONS. Glasgow Climate Pact. Decision / Conference of the Parties. n. 26, 2021.

WIESMETH, H.; SHAVGULIDZE, N.; TEVZADZE, N. Environmental policies for

drinks packaging in Georgia: A mini-review of EPR policies with a focus on incentive compatibility. *Waste Management & Research*, v. 36, n. 11, p.1004–1015, 2018.

WINKLER, H. Closed-loop production systems—A sustainable supply chain approach. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, v. 4, n. 3, p. 243–246. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2011.05.001>

XIAO, X.; ZENG, H. Sustainable supply chain management and circular economy capability: Based on the perspective of institutional pressure. *System Engineering Theory and Practice*, v. 37, n. 7, p. 1793 – 1804, 2017.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman. 2015.

ZUCKER, L. G. Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, v. 2, n. 1, p. 1–47, 1983. DOI: <https://doi.org/10.2307/2075478>