

Área temática: Sustentabilidade socioambiental (SUST)

ISOMORFISMO MIMÉTICO E A ECONOMIA CIRCULAR DE EMBALAGENS NO
BRASIL

RESUMO

Ainda que não se conheça plenamente os efeitos da pandemia da COVID-19, a busca pelo equilíbrio entre os pilares ambiental, social e econômico se faz necessária para que a cadeia de suprimentos seja gerenciada de forma sustentável. Nesse sentido, a Economia Circular (EC) tem ganhado visibilidade em todo mundo. O isomorfismo mimético, como parte da Teoria Institucional, é compreendido como a crença que as organizações tendem a repetir modelos legitimados por outras organizações, normalmente porque foram bem sucedidos. Sendo assim, o objetivo da presente pesquisa é analisar o isomorfismo mimético como mecanismo de mudança em direção a Economia Circular de embalagens no Brasil. O percurso metodológico incluiu entrevistas semiestruturadas com 53 profissionais que atuam na cadeia de embalagens e a análise do conteúdo foi do tipo categorial temática com o auxílio do NVivo. Constatou-se um consenso sobre a possibilidade de transformação das organizações a partir do exemplo de sucesso. Ao copiar práticas exitosas, não só atende-se as demandas da sociedade, como padroniza-se processos e há a possibilidade de redução de custo, entre outros benefícios potenciais. Este trabalho contribui para academia, para gestores públicos e privados. Lacunas identificadas na literatura foram preenchidas e foram incluídas sugestões de pesquisas, principalmente diante das mudanças recentes no cenário regulatório. Aos gestores, foram listadas oportunidades de obtenção de vantagem competitiva através da Economia Circular, sem deixar de pontuar os diversos desafios presentes.

Palavras-chave: Isomorfismo; Economia Circular; Embalagens; Sustentabilidade

ABSTRACT

Although the effects of the COVID-19 pandemic are not fully known, the search for a balance between the environmental, social and economic pillars is necessary for the supply chain to be managed in a sustainable way. In this sense, the Circular Economy (CE) has gained visibility worldwide. As part of Institutional Theory, Mimetic isomorphism is understood as the belief that organizations tend to repeat models legitimized by other organizations, usually because they have been successful. Therefore, the present research aims to analyze mimetic isomorphism as a mechanism of change toward Brazil's Circular Economy of packaging. The methodological approach included semi-structured interviews with 53 professionals who work in the packaging chain, and the content analysis was the thematic categorical type with the help of NVivo. There was a consensus on the possibility of transforming organizations based on the successful example. By copying successful practices, not only are the demands of society met, but processes are standardized, and there is the possibility of cost reduction, among other potential benefits. This work contributes to academia and to public and private managers. Gaps identified in the literature were filled, and research suggestions were included, especially in light of recent changes in the regulatory scenario. To the managers, opportunities to obtain a competitive advantage through the Circular Economy were listed while also pointing out the challenges present.

Keywords: Isomorphism; Circular Economy; packaging; Sustainability

1. Introdução

O clima global está em constante alteração devido ao aquecimento ininterrupto. A biodiversidade do planeta está ameaçada, assim como florestas e oceanos. Em 2015, 195 países (incluindo o Brasil) assinaram o chamado “Acordo de Paris”, firmando o compromisso em buscar ações para tentar manter o aquecimento abaixo de 2º Celsius até o final do século XXI (UNITED NATIONS, 2015). Em 2019, a União Europeia lança um roteiro para tornar a economia do continente menos poluente, com metas de corte de emissões de carbono até 2050, o chamado *European Green Deal* (EUROPEAN COMMISSION, 2019). Ainda que não se conheça plenamente os efeitos da pandemia da COVID-19, recentemente a Comissão Europeia reforçou a importância de perseguir as metas estipuladas anteriormente, para que a Europa tenha neutralizado seu impacto no clima, até 2050 (COMISSÃO EUROPEIA, 2021).

A constante busca pelo equilíbrio entre os pilares ambiental, social e econômico se faz necessária para que a cadeia de suprimentos seja gerenciada de forma sustentável (FRITZ, 2019). A abrangência das ações também deve alcançar os diferentes níveis administrativos: desde a alta administração aplicando mecanismos de governança até o nível operacional com controles ambientais “fim de tubo”. Portanto, na área de operações, as decisões organizações precisam estar integradas para aplicar a Economia Circular na cadeia de suprimentos (CERQUEIRA-STREIT et al., 2021).

Diversos *stakeholders* estão cada vez mais interessados nas atitudes de responsabilidade social e ambiental das companhias, entretanto, o aspecto econômico continua sendo o pilar básico de qualquer organização. Nesse aspecto, é por meio da retenção e do controle de custos que se melhora ainda mais o desempenho financeiro da organização (HONG; ZHANG; DING, 2018). Consequentemente, as organizações têm buscado ações para reduzir os impactos na sociedade, no meio ambiente sem causar danos à economia (NASIR et al., 2017).

Nesse sentido, a Economia Circular (EC) tem ganhado visibilidade em todo mundo, afinal, tem demonstrado ser um modelo econômico alternativo, viável e capaz de favorecer ciclos de reintegração, reuso, reciclagem, entre outras alternativas com potencial de ganhos econômicos, inclusive (JESUS; MENDONÇA, 2018). Apesar da ausência de um alinhamento conceitual a respeito da EC, através da sua prática, gestores e acadêmicos têm constatado o fortalecimento de parcerias, melhora da imagem corporativa e ganho de escala (HOMRICH et al., 2018).

De acordo com Kirchherr, Reike e Hekkert (2017) a literatura em Economia Circular tem crescido, mas ainda carecem de estudos críticos que utilizem uma teoria de suporte para analisá-la. Também são necessárias pesquisas aplicadas em países em desenvolvimento, como o Brasil, que examinem a transição para a Economia Circular (OLIVEIRA; LUNA; CAMPOS, 2019; GUARNIERI; BIANCHINI; ROSSI, 2020). Por fim, evidencia-se a falta de estudos que não somente avaliem fatores econômicos e ambientais, mas também investiguem aspectos sociais da cadeia de suprimentos (MORAIS; SILVESTRE, 2018; JABBOUR et al., 2019).

O *gap-spotting* (identificação de lacunas) é a maneira mais comum de se encontrar problemas de pesquisa na área da gestão. A partir da ausência identificada na literatura, cria-se uma pergunta capaz de guiar as decisões ao longo de toda a investigação (EISENHARDT, 1989). Sendo assim, a pergunta que surge é: “de que forma o setor de embalagens brasileiro tem caminhado rumo à Economia Circular?”. Utilizando a Teoria Institucional como base teórica, mais especificamente o isomorfismo mimético, o objetivo da presente pesquisa é analisar o isomorfismo

mimético como mecanismo de mudança em direção a Economia Circular de embalagens no Brasil.

Esta introdução foi responsável pela problematização, apresentar os principais conceitos que serão abordados, evidenciar a pergunta de pesquisa bem como o objetivo principal. Além da introdução, este trabalho contém outras quatro partes. O referencial teórico discutirá brevemente a Política Nacional de Resíduos Sólidos, bem como suas alterações recentes, uma vez que esta é a política pública brasileira que mais se aproxima dos princípios da Economia Circular. Ainda na seção de fundamentação teórica, serão apresentados as principais ideias da Teoria Institucional, com foco no isomorfismo mimético. Em seguida, a classificação metodológica bem como o percurso realizado pelos pesquisadores são expostos. Os resultados são apresentados e discutidos fazendo uso de figuras, quadros, trechos de entrevistas a fim de evidenciar o atingimento do objetivo. Por fim, as considerações finais deste *paper* se encarrega de sintetizar os resultados, assumir as limitações, evidenciar as contribuições e sugerir prosseguimento de pesquisas na área.

2. Referencial Teórico

2.1 Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e o Acordo setorial de embalagens

No Brasil, temas relacionados ao gerenciamento da cadeia e impulsionadores dos objetivos da Economia Circular, ainda que não utilizassem esses termos, ficaram mais populares a partir de agosto de 2010, depois da sanção da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) (BRASIL, 2010). Na Lei 12.305/10, a gestão integrada de resíduos sólidos assim como a articulação do poder público com empresas são objetivos descritos no artigo 7º (sétimo). Nesse sentido, ressalta-se que a lei da PNRS possui princípios para guiar os atores que buscam seu cumprimento, entre eles: o desenvolvimento sustentável, a visão sistêmica na gestão de resíduos e a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto (BRASIL, 2010, art. 6º).

Para o devido compartilhamento das atribuições entre fabricantes, comerciantes e empresas detentoras dos contratos da limpeza urbana e manejo de resíduos, instrumentos com o plano municipal de gestão integrada e os Acordos Setoriais (AS) precisam ser elaborados e operacionalizados. Os AS são atos firmados entre o poder público, empresas de um determinado segmento e outras partes interessadas com o objetivo de implementar os sistemas de Logística Reversa (LR) (BRASIL, 2010).

No caso das embalagens em geral (foco da presente pesquisa), o edital nº 02 de julho de 2012 do Ministério do Meio Ambiente (MMA) convocou os atores para a elaboração do acordo para a implementação do sistema de RS. O edital evidenciava os requisitos mínimos que o AS deveria possuir, além de especificar quais os interessados, os prazos e as metas para a redução dos resíduos de embalagens dispostos em lixões e aterros (MMA, 2012).

Apesar do edital do MMA impor às partes interessadas o prazo de 180 (cento e oitenta) dias, para que propostas de AS sejam encaminhadas, somente em novembro de 2015 o tratado nacional foi assinado. O Acordo Setorial de embalagens reconhece o trabalho do catador como de fundamental importância para o retorno das embalagens ao ciclo produtivo. Afinal, o investimento direto ou indireto nas centrais de triagem, cooperativas ou outras entidades ligadas à ANCAT (Associação Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis) é uma das formas dos fabricantes, distribuidores e importadores cumprirem com suas obrigações. Além do fomento à atividade dos catadores, as empresas signatárias do AS deverão implementar PEV

(Pontos de Entrega Voluntária) e fazer campanhas de conscientização para aumentar a participação da população na separação dos materiais (COALIZÃO DE EMBALAGENS, 2015).

A Coalizão de empresas é o conjunto de organizações que representa o setor empresarial que produz e distribui embalagens em geral de produtos não perigosos no Brasil. Este grupo se reuniu a fim de implementar a logística reversa destes produtos e assim, cumprir o exigido pela Lei 12.305/10. Na época da assinatura do AS, 20 (vinte) associações de empresas faziam parte da Coalizão (COALIZÃO DE EMBALAGENS, 2015), mais recentemente, caiu para 13 (treze) grupos empresariais que ainda se comprometem em realizar ações em conjunto (COALIZÃO DE EMBALAGENS, 2022). Assim como em outras áreas sociais e ambientais, supõe-se que a debandada do compromisso firmado em 2015 se deu por conta do enfraquecimento dos órgãos federais de controle, principalmente o representante da União no AS de embalagens: o Ministério do Meio Ambiente (MMA).

Apesar da primeira fase do Acordo Setorial de embalagens ter apresentado resultados interessantes, sobretudo com relação à inclusão de catador e aumento do índice de recuperação, desde o término da Fase 1 (em 2017), a segunda fase ainda não foi iniciada (GUARNIERI; CERQUEIRA-STREIT; BATISTA, 2020). O próprio Acordo Setorial encontra-se ameaçado, afinal, existe uma minuta do “Termo de compromisso para implementação de ações voltadas à economia circular e logística reversa de embalagens em geral” que não descreve o fluxo, ou quem serão os responsáveis pela operacionalização. O futuro “Projeto Conexão Circular MMA” ainda não possui cronograma para ser lançado tampouco definição de alguma obrigação para o atingimento de metas. Teme-se que o Termo de Compromisso a ser lançado seja uma forma de deserção dos compromissos firmados em 2015 (LEITE et al., 2021).

2.2 Teoria Institucional e Isomorfismo mimético

Para iniciar a apresentação da Teoria Institucional, faz-se importante distinguir conceitualmente o termo “organização” de “instituição”. Stacey e Rittberger (2003) facilitam a diferenciação com o uso de uma analogia: Imaginando a competição política como um jogo em que valesse influência e poder, as organizações representariam os jogadores enquanto as instituições seriam as regras do jogo.

Este conjunto de regras (formalmente sancionadas ou encontradas na *práxis*) orientam a atuação dos *stakeholders*, representando o contexto da interação dos atores políticos (STACEY; RITTBERGER, 2003). Cientes de que o ambiente institucional pode ser alterado, os participantes constantemente contestam as regras do jogo (instituições), para que possam expandir sua capacidade de influenciar (STACEY; RITTBERGER, 2003).

Ao longo do tempo, essas regras vão moldando o comportamento organizacional o que naturalmente leva a um isomorfismo, ou seja, a uma atuação semelhante. Zucker (1983) afirma que diversos casos empíricos dão indícios de veracidade para esta tendência, sobretudo casos em que avaliam as operações de empresas frente às regras dos órgãos ambientais. O processo de institucionalização envolve ainda uma generalizada mudança na maneira de pensar coletiva, Zucker (1983, p.2) cunha a expressão “reestruturação cognitiva”.

Partindo desse pressuposto que as instituições são construções cognitivas, depois de consolidadas elas tendem a disseminar-se pela sociedade através dos sujeitos e suas ações. Peci, Vieira e Clegg (2006) apresentam uma aparente relação

paradoxal ao indicar que as mudanças institucionais são subjetivas quanto à origem, mas são objetivas na sua demonstração.

O isomorfismo mimético, segundo a Teoria Institucional, pode ser traduzido como a forma com que as organizações tendem a repetir modelos legitimados por outras organizações, normalmente porque foram bem sucedidos. O isomorfismo mimético pressupõe imitação e executivos tendem a compartilhar informações e a padronizar comportamento quando percebe-se que será bem aceito pelo mercado (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A pesquisa documental realizada por Barbalho e Medeiros (2014) investigou relatórios de sustentabilidade da maior empresa estatal brasileira: a Petrobras. A análise de conteúdo foi utilizada para analisar o relacionamento entre as categorias “responsabilidade social corporativa” e “isomorfismo”. A fim de atender os interesses de acionistas e da própria sociedade brasileira, além da necessidade de gerar lucros crescentes, a Petrobras possui responsabilidades legais, éticas e filantrópicas.

A partir da lente da Teoria Institucional, os autores identificaram aspectos como transparência e legitimidade em cada um dos objetivos da empresa. O isomorfismo mimético foi identificado nos relatórios analisados, o que evidencia a dedicação da empresa em tentar atender a metas financeiras e sociais, respeitando as intenções dos *shareholders* (acionistas) e dos *stakeholders* (demais partes interessadas) (BARBALHO; MEDEIROS, 2014).

Com trabalhos teóricos e empíricos publicados nas últimas cinco décadas, a Teoria Institucional se mostra útil para análises que envolvam ciências sociais e estudos organizacionais. Compreender as pressões ambientais que levam empresa, governo e sociedade a realizar mudanças, possui potencial de colaborar na superação das barreiras rumo à Economia Circular, compreendendo a EC como um importante degrau para se chegar ao Desenvolvimento Sustentável.

3. Métodos e Técnicas de pesquisa

Uma pesquisa científica pode ser classificada conforme diferentes pontos de vista e entendê-los tende a ajudar na compreensão do fenômeno estudado. Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois amplia a contribuição prática para os agentes que participam do ambiente investigado (PATTON, 1990).

Esta pesquisa é qualitativa quanto a abordagem e estudos deste tipo produzem *insights* que não seriam possíveis obtê-los com a análise de dados quantitativos. Esta abordagem contribui às ciências sociais, uma vez que auxilia na compreensão do contexto ambiental e nas interações entre os agentes que participam de determinado fenômeno (CRESWELL, 2007).

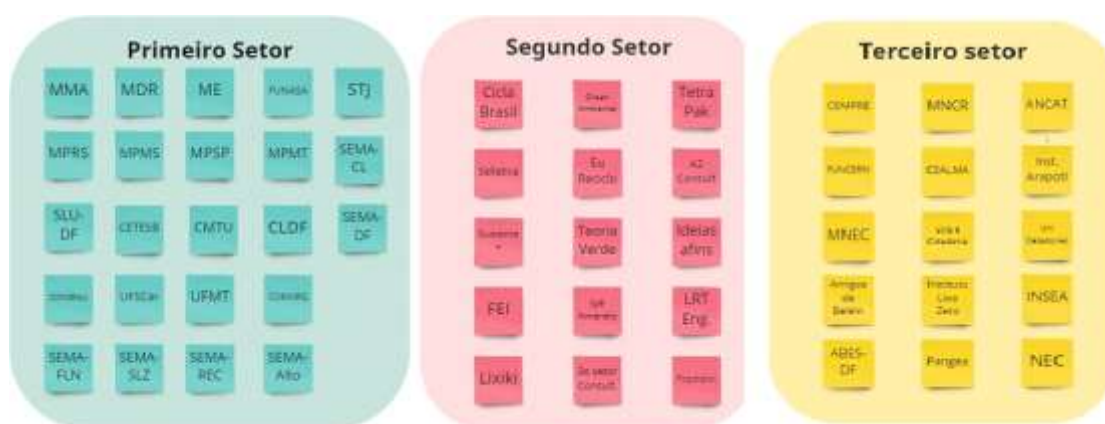
Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é descritiva. O estudo descritivo não necessariamente explica o fenômeno, entretanto, relata ocorrências que favorecem seu entendimento (RICHARDSON, 2010). Quanto ao procedimento técnico, adotou-se o estudo de caso. O estudo de caso é um tipo de investigação empírica, que analisa com profundidade uma unidade de estudo e que busca no mundo real a compreensão de um fenômeno carente de maior investigação científica (SALDANHA, 2014).

A entrevista como técnica de coleta de dados e o uso de *software* de teleconferência para viabilizá-las também foi utilizado em outro trabalho de Economia Circular. Em Sehnem et al. (2019), 4 (quatro) gestores de alto nível hierárquico foram ouvidos: dois que trabalham em organizações no Brasil e dois na Escócia. Implicações teóricas e práticas podem ser extraídas desta pesquisa avaliou os fatores críticos de sucesso em Economia Circular, sob a lente da teoria dos escalões superiores, em

países com diferentes níveis de maturidade. Sehnem et al. (2019) utilizaram a ferramenta *Skype®* enquanto a presente pesquisa fez uso do *Zoom Meetings®*.

Ao longo de três meses de 2021, 53 (cinquenta e três) entrevistas foram realizadas com trabalhadores de diferentes segmentos, de organizações de diferentes portes, mas todos atuantes no setor de embalagens. Participaram promotores de justiça, catadores de materiais recicláveis, servidores públicos, empresários, ambientalistas, entre outras partes interessadas. A Figura 1 é conhecida por *Stakeholder Map*, afinal, ela ilustra a distribuição das organizações por setor, bem como nomeia (por siglas) aquelas que participaram da presente pesquisa.

FIGURA 1: *Stakeholder Map* – Apresentação das organizações participantes da pesquisa



FONTE: Elaborado pelos autores com o auxílio de *Miro.com*

Cabe evidenciar que do primeiro setor (Governo), foram ouvidos membros das três instâncias do governo (federal, estadual/distrital e municipal) e em respeito à lógica *Tripartite*, foram ouvidos membros dos três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário.

De forma complementar às entrevistas e buscando a triangulação nos métodos de coleta, utilizou-se a pesquisa documental. A partir da leitura destes relatórios já publicados, criou-se a lista dos *stakeholders* envolvidos na cadeia de embalagens no Brasil. Os principais documentos que trazem estatísticas recentes e informações gerais sobre o setor são: ABRELPE (2021), ANCAT (2021), MDR (2020), MMA (2020), e CEMPRE (2020).

Tanto a análise documental quanto a revisão de literatura colaboraram para a elaboração das categorias de análise *a priori* (no caso específico deste artigo, as perguntas que relacionavam EC com o tipo de mecanismos isomórfico selecionado). Depois de coletados os dados, a realização da "leitura flutuante" das transcrições se faz relevante para a proposição de hipóteses e criação de categorias *a posteriori*, que facilitaram a posterior análise (BARDIN, 2011).

4. Isomorfismo mimético e a Economia Circular de embalagens no Brasil

Quando perguntados se organizações podem mudar o seu comportamento em prol da Economia Circular quando observam que outras organizações estão sendo vitoriosas por estas ações, a presente pesquisa obteve uma unanimidade. Todos os entrevistados creem na possibilidade de transformação de organizações a partir do exemplo de sucesso. Entretanto, ao justificar suas opiniões, diferentes motivos foram

dados. Desta forma, os pesquisadores obtiveram uma lista dos principais benefícios do isomorfismo mimético.

O ganho de imagem política ou corporativa foi lembrado como o principal fator motivador das organizações ou agentes políticos adotarem práticas neste sentido. Ao analisar práticas da empresa Natura a partir de seus relatórios de sustentabilidade, o estudo de caso guiado por Sehnem, Pandolfi e Gomes (2019) verifica se princípios circulares estão incluídos nestas práticas. As autoras constataam que além da sustentabilidade estar presente desde a origem da empresa, também se fazem presentes ações de logística reversa e gestão de resíduos visando a diminuição de impactos.

No sentido de ampliar o grau de EC em suas práticas, a Natura ainda precisa incluir medidas de virtualização bem como de economia compartilhada em seus processos, segundo Sehnem, Pandolfi e Gomes (2019). Por fim, as autoras constataam indícios de ganho de reputação e legitimidade nesta empresa, ainda que careçam de pesquisas mais aprofundadas.

O presente estudo de caso chega a constatações parecidas, porém através da fala dos entrevistados: há possibilidade de ganho de imagem corporativa e/ou política através da adoção de práticas de economia circular já implementadas por outras organizações. A fala do deputado distrital que atua na Câmara Legislativa do DF há dois anos (PPE5) evidencia esta tendência, assim como a do Coordenador do Centro de Apoio operacional de Defesa do Meio Ambiente do Ministério Público do Rio Grande do Sul (PPE2).

PPE5: a medida que aquelas que tiverem suas práticas consolidadas e estas estiverem na ponta do mercado, com maior lucratividade... vai ser feio não fazer, vai ser um desvio, quase um crime organizacional você não estar inserido nisso!

PPE3: eu acho que isso (isomorfismo mimético) é um fortíssimo instrumento de comunicação. Então a estratégia mercadológica para as empresas hoje é se ligarem na sustentabilidade, nas boas práticas ambientais e sustentáveis. Para mim esse é o elemento-chave.

Partindo do pressuposto que todos os entrevistados concordam que há a tendência do isomorfismo mimético na cadeia de logística reversa de embalagens no Brasil, o Quadro 1 classifica a fala dos sujeitos de acordo com a justificativa dada. Através da interpretação da razão exposta, a presente pesquisa não somente apresenta e discute a percepção dos diferentes atores como também lista os benefícios potenciais deste mecanismo.

QUADRO 1: Percepção dos atores sobre a mudança de comportamento organizacional a partir das boas práticas observadas

Nº	Benefícios do isomorfismo mimético	Referência (estudo de caso)	Referências (literatura)
1	Atendimento à legislação	ESP2, PPE4, ESP8.	(CNMP, 2014; RPB, 2022).
2	Melhoria do produto ou serviço	ESP5, PPM2, ONG5, PPE9.	(NISP, 2009).
3	Aproximar <i>stakeholders</i>	PPM3, ONG4, ONG1, EMP5.	(FISCHER; PASCUCCI, 2017).

4	Acesso a novos mercados	PPE6, EMP7, ESP9, EMP8, PPF5.	(SEHNEM; PANDOLFI; GOMES, 2019)
5	Redução de custo	PPM1, PPE1, PPM2, ONG6, CAT3, ESP10.	(NISP, 2009)
6	Atender a pressão da sociedade	EMP2, EMP3, EMP4, EMP6, PPM1, PPE7, CAT4.	(RUIZ-PEÑALVER; RODRIGUEZ; CAMACHO, 2019).
7	Compartilhar <i>know-how</i> e padronizar processos	PPF1, PPF2, PPF3, ESP6, PPM5, PPM6, PPE6, ONG7, ONG9.	(FISCHER; PASCUCCI, 2017).
8	Ganho de imagem política ou corporativa	ESP4, CAT1, ONG3, PPE2, EMP4, PPE5, PPM4, ESP7, CAT2, PPF3, PPE7, PPE8, ONG8, EMP9.	(SEHNEM; PANDOLFI; GOMES, 2019; RPB, 2022).

FONTE: Elaborado pelos autores

A medida que o produto avança na cadeia desde a extração da matéria prima até chegar no consumidor final, a propriedade e conseqüentemente a responsabilidade pelo material também inclui novos atores. Otimizar não somente a produção, como também o transporte e a armazenagem passa a gerar ganhos para diversos *players* (FISCHER; PASCUCCI, 2017). Ao investigar a transição para Economia Circular na indústria têxtil holandesa, os autores percebem que o compartilhamento de *know-how* e tecnologias tendem a gerar ganhos coletivos. Protegendo *design* e estratégias específicas, empresas quando colaboram entre si nos processos logísticos de nível tático, são capazes de melhorar a qualidade do produto e o ambiente ao redor (FISCHER; PASCUCCI, 2017).

O compartilhamento de *know-how* e a padronização de processos logísticos também foram lembrados como justificativa para tentar seguir àquela organização que esteja se destacando por práticas de EC. Tanto no governo e na iniciativa privada existem possibilidades de ganhos quando se é partilhado as lições aprendidas e processos exitosos. Portanto, avança-se coletivamente através do isomorfismo mimético. Trechos de fala da bióloga que atua na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente de Campo Largo-PR (PPM7) e a presidente do Instituto Arapoti em Brasília-DF (ONG7) corroboram com esta visão.

PPM7: O município que faz uma boa lei, a gente acaba copiando. Copia, cola e adapta em nosso município. Tem sim essa tendência. São muito importantes esses eventos com premiações, de recomendações, de reconhecimento, para a visualização, porque às vezes na mídia não é muito divulgada essa questão, infelizmente.

ONG7: Sim. Nós até já ajudamos uma franquia do McDonald's® a melhorar a gestão de resíduos deles. O proprietário veio nos buscar porque a empresa está com uma diretriz global pra melhorar nesse sentido. A preocupação foi descendo para as franquias espalhadas em todo o mundo até chegar em uma aqui no DF, buscando fazer acontecer. Então eu acredito que as boas práticas podem ser disseminadas. E certamente eles têm premiações para incentivar as boas práticas.

A partir da fala dos participantes da presente pesquisa e a categorização exposta no Quadro 1, elaborou-se a Figura 2. Para fins didáticos, o intuito é ilustrar os benefícios que as organizações podem obter ao espelhar-se nas empresas que, de forma séria, buscam adequar suas práticas aos princípios da Economia Circular na cadeia de embalagens.

FIGURA 2: Lista de vantagens na prática do isomorfismo mimético



FONTE: Elaboração própria através do *Canva.com*

De acordo com os agentes entrevistados, incorporar as boas práticas observadas no mercado também pode levar a empresa a melhorar seu produto, reduzir seus custos e ainda acessar novos mercados. No Reino Unido, desde 2007 o Programa Nacional de Simbiose Industrial (*National Industrial Symbiosis Programme* - NISP) visa incentivar negócios de diversos segmentos a compartilhar seus aprendizados e executar ações mais regionalizadas. Os resultados do NISP vão além dos novos negócios entre firmas, economia de matéria prima e vantagens no custo de produção (ganhos econômicos). Relatórios indicam milhões de toneladas de resíduos desviados dos aterros, eliminação de produtos químicos perigosos e reutilização da água (ganhos ambientais) (NISP, 2009).

Respostas como a da promotora de justiça especialista em meio ambiente do MPSP (Ministério Público do Estado de São Paulo) (PPE6) evidenciam a possibilidade de abertura a novos mercados. Já a fala do responsável pelos contratos de resíduos da Companhia Municipal de Trânsito e Urbanização (CMTU) (PPM1), ainda que valorize o isomorfismo mimético, dá ênfase na redução de custos.

PPE6: Sim, eu acredito. Principalmente em organizações que tenham inserção no mercado internacional em que essa exigência acaba sendo mais nivelada, em patamares mais altos de boas práticas e por isso é algo que acaba sendo valorizado. Então, acho que nesse contexto globalizado boas práticas acabam, não só sendo incentivadas, mas, inclusive, cobradas como pré-requisito para algumas possibilidades, para adentrar em alguns setores.

PPM1: Do jeito que a comunicação está hoje, com internet e tudo mais, vejo que muitas empresas estão copiando as práticas umas das outras... Todo mundo é avaliado hoje em dia, então algumas empresas já se preocupam em

seguir as melhores práticas. Ainda têm empresas que só visam lucro, mas acho que essas no longo prazo vão deixar de existir, principalmente porque as empresas vão ser cada vez mais cobradas.

A constante e crescente pressão popular também é motivo para que as organizações adotem práticas de isomorfismo mimético. Parte dos entrevistados crê que os consumidores possuem papel fundamental para que os pioneiros nas *best practices* ambientais sejam seguidos por aqueles que ainda não as implementaram.

Interessante notar que quatro dos sete entrevistados que consideram a pressão da sociedade como um benefício do isomorfismo mimético, são empresários. EMP3 é sócio fundador da empresa encarregada pelo recolhimento e destinação final ambientalmente adequada do vidro no Distrito Federal. Já o EMP6 apresentou-se como o executivo chefe de uma empresa de gestão de resíduos com atuação no Brasil e em Portugal.

EMP3: Veja que tem aí uma chamada mundial para uma sigla que em inglês é ESG (*Environmental, Social and Governance*) buscando as melhores práticas ambientais, sociais e de governança. Isso aí é tudo que a gente tem que divulgar e fazer parte. Eu acho que essas duas são as palavras de ordem para os próximos anos: ESG e ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável).

EMP6: A pressão começa a ser tão grande, as redes sociais podem gerar esse boicote, inclusive internacional. Então, no Brasil ainda há pouca pressão, mas acho que está aumentando graças às redes sociais.

Por fim, cabe ressaltar que, ao buscar imitar os pioneiros em práticas de logística reversa e economia circular, benefícios também podem ser obtidos no sentido de melhora no relacionamento com *stakeholders* e cumprimento da legislação. Silva et al. (2019) também constatam que ao adotar critérios de sustentabilidade de forma integrada, os membros da cadeia tendem a obter ganhos para além do financeiro, aumentando também o nível de serviços oferecidos aos clientes. O representante do terceiro setor com atuação em Minas Gerais (ONG1) demonstrou que esse mecanismo de mudança isomórfica é capaz de aproximar *stakeholders*.

ONG1: As empresas normalmente ficam chocadas quando percebem que grande parte das suas embalagens vira lixo, apesar delas serem recicláveis. Aquela pigmentação branca que eles colocam no PET (Polietileno tereftalato), por exemplo. Depois que a gente mostra isso para empresa, abre espaço pra discutir com catador, empresa, sociedade civil e assim tentar resolver o problema. O que a gente viu é que tem muito mais proximidade que distanciamento.

A tendência de unir com empresas que atravessam desafios semelhantes pode acarretar em ganhos com relação ao cumprimento à legislação. O acordo setorial de embalagens, por exemplo, cuja fiscalização é responsabilidade do Ministério do Meio Ambiente (MMA) tende a ter ganhos quando há integração. O consultor baiano que há pelo menos 7 (sete) anos atua no mercado da reciclagem com sua própria empresa (ESP8) lembra de um importante projeto na área: o Reciclar pelo Brasil (RPB).

ESP8: Sim, eu acho que esse é um fator positivo. A gente vê a Coca-Cola® e a AMBEV® puxando algumas ações. Quando eu trabalhei na 'Reciclar pelo Brasil' à princípio era só a Coca-Cola® que puxou a AMBEV® e acabou virando uma plataforma com muitas empresas! Então acho sim que essa é uma tendência, principalmente quando a gente vê as grandes organizações.

No intuito de cumprir a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), o RPB é um programa que visa aumentar a quantidade dos resíduos reciclados e melhorar a

renda dos catadores cooperados. Em parceria com a Associação Nacional dos Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis (ANCAT) o programa presta assessoramento técnico e faz investimentos diretos nas cooperativas cadastradas para recebimento e triagem de embalagens produzidas. Além de Coca-Cola® e AMBEV®, estão entre os apoiadores do Reciclar pelo Brasil, grandes geradores de resíduos como Nestlé®, Pepsico®, Danone® e Tetra Pak® (RPB, 2022).

Foi unânime a percepção de que há uma tendência de as organizações perceberem boas práticas de Economia Circular em outras organizações e por isso, mudarem seu próprio comportamento. Portanto, todos os entrevistados acreditam na capacidade do isomorfismo mimético contribuir para este setor.

Entretanto, os motivos variaram e foram apresentados e discutidos na presente seção. Ganho de imagem corporativa ou política (caso seja um agente político a implementar EC na sua cidade, estado ou país) foi o benefício mais lembrado. Também há os que acreditam na possibilidade de Compartilhamento de *know-how* e padronização de processos, assim como aqueles que creem que o maior benefício está em atender a pressão da sociedade.

Buscar copiar as boas práticas do mercado, segundo os entrevistados pela presente pesquisa, também auxiliaria na redução dos custos bem como levaria a organização a acessar e ampliar *market share*. Outros benefícios poderiam ser observados devido à aproximação com *stakeholders*, capacidade de melhoria do produto/serviço e ainda o atendimento à legislação. Desta forma, foram apresentados e discutidos os diferentes benefícios que o isomorfismo mimético é capaz de trazer para a transição rumo à Economia Circular de embalagens.

5. Considerações Finais

Apesar da Economia Circular demonstrar crescimento no volume de pesquisas e na prática empresarial, estudos científicos que façam uso de teorias administrativas duradouras ainda são apontadas como pontos de melhoria na área. No sentido de auxiliar no preenchimento deste *gap*, a presente pesquisa fez uso da Teoria Institucional para analisar o isomorfismo mimético como mecanismo de mudança em direção a Economia Circular de embalagens no Brasil. O percurso metodológico incluiu entrevistas semiestruturadas com 53 (cinquenta e três) profissionais de diversos setores que atuam na cadeia de embalagens e a análise do conteúdo de suas falas foi do tipo categorial temática com o auxílio do NVivo.

Constatou-se que há uma tendência das organizações em perceber as boas práticas de Economia Circular em outras organizações e com isso mudar seu próprio comportamento (isomorfismo mimético). A este respeito, pontua-se 3 (três) reflexões:

1) Todos os entrevistados acreditam na possibilidade de transformação de organizações a partir do exemplo de sucesso. Ao copiar práticas bem sucedidas, não só atende-se as demandas da sociedade, como padroniza-se processos e há a possibilidade de redução de custo;

2) Existe possibilidade de ganho de imagem corporativa (no caso de empresas) ou imagem política (no caso de agentes políticos) caso práticas circulares sejam implementadas a partir do observado em outra organização ou município;

3) Benefícios podem ser obtidos ao observar e imitar as boas práticas de mercado, como por exemplo: atendimento à legislação, melhoria do produto/serviço ou mesmo aproximar o relacionamento entre as partes interessadas.

Ao cumprir com o objetivo proposto, este trabalho apresenta potencial de contribuir para academia, para gestores públicos e privados. Lacunas identificadas na

literatura foram preenchidas, sobretudo relativas à carência de estudos críticos em Economia Circular e também com relação a aplicação em países em desenvolvimento e outras lacunas de pesquisa são deixadas. Aos gestores, foram listadas oportunidades de obtenção de vantagem competitiva através da Economia Circular assim como otimização dos gastos públicos, sem deixar de igualmente pontuar os diversos desafios presentes.

Por mais que apresente resultados relevantes, trata-se de uma pesquisa limitada. Um dos motivos para tal limitação, é o fato de que as políticas públicas da área têm passado por alterações constantes. Cabe pontuar pelo menos duas alterações recentes que ficaram de fora desta pesquisa.

A Decisão de diretoria da Cetesb nº 127/2021 foi publicada em dezembro de 2021 e por isso, não foi contemplada pela presente pesquisa. Esta decisão impõe metas quantitativas distintas do estabelecido pelo governo federal quanto ao cumprimento da logística reversa e por estar atrelada ao licenciamento ambiental, empresas buscarão adequação.

Dois decretos federais foram recentemente lançados e trouxeram incertezas para a Economia Circular de embalagens no Brasil, diversos *stakeholders* demonstraram preocupação quanto ao Decreto nº 11.043/22 que aprova o Plano Nacional de Resíduos Sólidos (Planares) e quanto ao Decreto nº 11.044/22 que institui o Certificado de Crédito de Reciclagem (Recicla+). Pesquisas futuras podem investigar os efeitos destas novas medidas no estado de São Paulo (no caso da Decisão de diretoria da Cetesb) e em todo o país (no caso dos decretos federais).

Referências

ABRELPE, Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais. *Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil, 2021*.

ANCAT, Associação Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis. *Anuário da Reciclagem, 2021*.

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. <https://doi.org/10.1590/1679-39519107>

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

BRASIL. Lei nº 12.305 de 2 de agosto de 2010 que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, 2010.

CEMPRE, Compromisso Empresarial para Reciclagem. *Pesquisa Ciclossoft 2020: Resumo Executivo, 2020*.

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.

CNMP, Conselho Nacional do Ministério Público. *Guia de atuação ministerial: encerramento dos lixões e inclusão social e produtiva de catadoras e catadores de materiais recicláveis, 2014*.

COALIZÃO EMBALAGENS. *Acordo Setorial para implantação do sistema de logística reversa de embalagens em geral, 2015*.

COALIZÃO EMBALAGENS. *Coalizão Embalagens: juntos pela Logística Reversa*, 2022. Disponível em: <https://www.coalizacaoembalagens.com.br/a-coalizacao/> Acessado em: 20 de julho de 2022.

COMISSÃO EUROPEIA. *Concretizar o Pacto Ecológico Europeu*. Disponível em: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_pt. Acessado em: 20 de julho de 2022.

CRESWELLI, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIMAGGIO, P. J.; POWELLI, 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>

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, n. 532–550, 1989.

EUROPEAN COMMISSION. (2019). *The European Green Deal*.

FISCHER, A.; PASCUCCI, S. Institutional incentives in circular economy transition: The case of material use in the Dutch textile industry. *Journal of Cleaner Production*, v. 155, p. 17–32, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.038>

FRITZ, M. Sustainable supply chain management. In *In: Leal Filho W., Azul A., Brandli L., Özuyar P., Wall T. (eds) Responsible Consumption and Production. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals.*, p. 1–14. Springer, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230116368>

GUARNIERI, P.; BIANCHINI, A.; ROSSI, J. The Institutionalization of the Transition Towards Circular Economy: a Comparison Between Italy and Brazil. *5th Symposium on Urban Mining and Circular Economy*, 2020.

GUARNIERI, P., CERQUEIRA-STREIT, J.; BATISTA, L. Reverse logistics and the sectoral agreement of packaging industry in Brazil towards a transition to circular economy. *Resources, Conservation and Recycling*, v. 153, n. 104541, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104541>

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, p. 525–543, 2018. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.064>

HONG, J.; ZHANG, Y.; DING, M. Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production*, v. 172, p. 3508–3519, 2018. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.093>

JABBOUR, C. J.; SARKIS, J.; JABBOUR, A. B.; RENWICK, D. W.; SINGH, S. K.; GRENVINEVYCH, O.; KRUGLIANSKAS, I.; FILHO, M. G. Who is in charge? A review and a research agenda on the ‘human side’ of the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, v. 222, p. 793–801, 2019. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.038>

JESUS, A.; ANTUNES, P.; SANTOS, R.; MENDONÇA, S. Eco-innovation in the transition to a circular economy: An analytical literature review. *Journal of Cleaner Production*, v. 172, n. 1, p. 2999–3018, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.111>

KIRCHHERR, J.; REIKE, D.; HEKKERT, M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, v. 127, n. 9, p. 221–232, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>

LEITE, C.; GRIMBERG, E.; TORRES, F.; ORLOW, N.; ARZB. Aliança Resíduo Zero Brasil: ações e perspectivas para a implementação da Política Nacional de Resíduos Sólidos. In *10 anos da Política Nacional de Resíduos Sólidos: caminhos e agendas para um futuro sustentável*, p. 92–104, IEE-USP: OPNRS, 2021.

MDR, Ministério do Desenvolvimento Regional. *Diagnóstico do Manejo de Resíduos Sólidos Urbanos -2019 Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS)*. Brasília-DF, 2020.

MMA, Ministério do Meio Ambiente. Chamamento para a elaboração de acordo setorial para a implementação de sistema de logística reversa de embalagens em geral. Brasília-DF, 2012.

MMA, Ministério do Meio Ambiente. (2020). *Versão Preliminar do Plano Nacional de Resíduos Sólidos*. Brasília-DF.

MORAIS, D. O. C.; SILVESTRE, B. S. Advancing social sustainability in supply chain management: Lessons from multiple case studies in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, v. 199, p. 222–235, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.097>

NASIR, M. H. A.; GENOVESE, A.; ACQUAYE, A. A.; KOH, S. C. L.; YAMOA, F. Comparing linear and circular supply chains: A case study from the construction industry. *International Journal of Production Economics*, v. 183, p. 443–457, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.06.008>

NISP, National Industrial Symbiosis Programme (UK). Waste Prevention best practice factsheets. In *Waste Prevention Best Practice Factsheets*, Issue June, 2009. Disponível em: www.nisp.org.uk. Acessado em: 10 de julho de 2022.

OLIVEIRA, C. T.; LUNA, M.; CAMPOS, L. Understanding the Brazilian expanded polystyrene supply chain and its reverse logistics towards circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 235, 562–573, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.319>

PATTON, M. Designing Qualitative Studies. In SAGE (Ed.), *Qualitative evaluation and research methods*, p. 169–189, 1990.

PECI, A.; VIEIRA, M. M. F.; CLEGG, S. R.; A construção do “Real” e práticas discursivas: o poder nos processos de institucionaliz(ação). *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 3, p. 51–71, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1415-65552006000300004>

RICHARDSON, R. *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. Atlas, 2010.

RPB, Reciclar pelo Brasil. (2022). *Reciclar pelo Brasil: Plataforma de reciclagem inclusiva*. Disponível em: <https://www.reciclarpelobrasil.com.br/> Acessado em: 05 de

julho de 2022.

RUIZ-PEÑALVER, S. M.; RODRIGUEZ, M.; CAMACHO, J. A. A waste generation input output analysis: The case of Spain. *Journal of Cleaner Production*, v. 210, p. 1475–1482, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.145>

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

SEHNEM, S.; CAMPOS, L. M. S.; JULKOVSKI, D. J.; CAZELLA, C. F. Circular business models: level of maturity. *Management Decision*, v. 57, n. 4, p. 1043–1066, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0844>

SEHNEM, S.; PANDOLFI, A.; GOMES, C. Is sustainability a driver of the circular economy? *Social Responsibility Journal*, v. 16, n. 3, p. 329–347, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2018-0146>

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>

United Nations. *Paris agreement*, 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>