



Anne Bahieh Zehoul

Marketing e Sustentabilidade na prática:

Um estudo de caso sobre a integração entre marketing e sustentabilidade nos programas de logística reversa de quatro empresas multinacionais atuando no Brasil

Tese de Doutorado

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio

Orientador: Prof. Marcus Wilcox Hemais

Rio de Janeiro

maio de 2024



Anne Bahieh Zehoul

Marketing e Sustentabilidade na prática:

Um estudo de caso sobre a integração entre marketing e sustentabilidade nos programas de logística reversa de quatro empresas multinacionais atuando no Brasil

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Prof. Marcus Wilcox Hemais

Orientador
PUC-Rio

Prof. Daniel Kamlot

PUC-Rio

Prof^a. Denise Franca Barros

UFF

Prof. João Felipe Rammelt Sauerbronn

FGV

Prof. Marcelo de Rezende Pinto

PUC/MG

Rio de Janeiro, 03 de maio de 2024

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

Anne Bahieh Zehoul

Graduou-se em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1991) e em Administração pela Universidade Candido Mendes (1994). É Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2020). Possui mais de 20 anos de atuação na área de marketing em grandes empresas da área de bens de consumo. Atua como pesquisadora e professora da área de marketing.

Ficha Catalográfica

Zehoul, Anne Bahieh

Marketing e sustentabilidade na prática : um estudo de caso sobre a integração entre marketing e sustentabilidade nos programas de logística reversa de quatro empresas multinacionais atuando no Brasil / Anne Bahieh Zehoul ; orientador: Marcus Wilcox Hemais. – 2024.

158 f. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Marketing sustentável. 3. Sistemas de marketing. 4. Macromarketing. 5. Reciclagem. 6. Logística reversa. I. Hemais, Marcus Wilcox. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

À minha mãe, pelo seu legado, e ao meu pai que tanto me inspira.

Ao meu querido orientador e verdadeiro *gentleman*, Prof. Marcus Hemais pela mentoria sempre com gentileza, leveza e carinho, e pela confiança irrestrita. Ter você como orientador é um privilégio, porque você é especial. Ô sorte a minha! *(não é bem sorte, porque acredito é nas costuras que Deus vai fazendo e a gente só vê quando o bordado está pronto)*.

Aos professores da banca de defesa, Denise Barros, Daniel Kamlot, João Felipe Sauerbronn, Marcelo Rezende Pinto, Alessandra Costa e Luis Alexandre Pessoa pela generosidade em contribuir e me desafiar a ir além.

Aos entrevistados desta pesquisa, que generosamente abriram suas câmeras, mentes e corações. Doaram seu tempo e conhecimento, que eu, respeitosamente, transformei neste trabalho.

À Nycolle, que me pegou pela mão e disse: põe os pés, que Deus te dá o chão.

À minha família escolhida, os amigos, por ouvir, acolher, ajudar, inspirar e por me fazer quem eu sou.

Aos meus colegas de Doutorado do IAG/Puc-Rio, que desde o Mestrado têm sido os melhores companheiros de jornada: Fernando, Paula, Marcia, Bel e Renato.

Aos funcionários do IAG/Puc-Rio, Teresa, Gisele e Fabio pelo suporte.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (Capes) – Código de Financiamento 001

Resumo

Zehoul, Anne Bahieh; Hemais, Marcus Wilcox. **Marketing e Sustentabilidade na prática: um estudo de caso sobre a integração entre marketing e sustentabilidade nos programas de logística reversa de quatro empresas multinacionais atuando no Brasil**. Rio de Janeiro, 2024. 158p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A disciplina de marketing vem discutindo o tema de sustentabilidade desde a década de 1970, em um debate que se torna cada vez mais relevante para a sociedade à medida em que os padrões de consumo são insustentáveis diante da necessidade de conservar os recursos naturais. Com sua popularização, o discurso sobre sustentabilidade incorpora aspectos sociais e passa a focar em como garantir qualidade de vida a todos sem ultrapassar os limites ambientais do planeta. A disciplina do macromarketing, com sua abordagem sistêmica, que observa um fenômeno sob a perspectiva das micro interações e, ao mesmo tempo, como estas ações se inserem nas macroestruturas sociais, vem se mostrando melhor apropriada para a compreensão de fenômenos complexos. Utilizando uma abordagem de sistemas de provisionamento este estudo visa compreender como as práticas de marketing podem influenciar padrões de consumo mais sustentáveis. No contexto da logística reversa, foi realizado um estudo de caso múltiplo que entrevistou *experts* e executivos de sustentabilidade e marketing de quatro grandes empresas. O presente trabalho contribui com a discussão sobre sistemas de provisionamento expondo complexidades ainda não abordadas na literatura, que ampliam o entendimento sobre o funcionamento dos sistemas de provisionamento. A análise das práticas de marketing de quatro grandes empresas de setores distintos atuantes contribui para um melhor entendimento das melhores práticas e obstáculos para que haja maior integração entre as práticas de marketing e os objetivos de sustentabilidade das empresas, detalhando aspectos operacionais que são cruciais para esta integração e que pouco são abordados na literatura.

Palavras-chave

Sistemas de marketing; sistemas de provisionamento; marketing sustentável; logística reversa; macromarketing;

Abstract

Zehoul, Anne Bahieh; Hemais, Marcus Wilcox (Advisor). **Marketing and Sustainability in Practice: A Case Study on the Integration of Marketing and Sustainability in the Reverse Logistics Programs of Four Multinational Companies Operating in Brazil**. Rio de Janeiro, 2024. 158p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The discipline of marketing has been discussing the theme of sustainability since the 1970s, in a debate that becomes increasingly relevant to society as consumption patterns prove unsustainable in light of the need to conserve natural resources. With its popularization, the discourse on sustainability incorporates social aspects and focuses on how to ensure quality of life for all without exceeding the planet's environmental limits. The discipline of macromarketing, with its systemic approach, examines phenomena from the perspective of micro-interactions and, simultaneously, how these actions fit into macro social structures, proving to be more appropriate for understanding complex phenomena. Using a provisioning systems approach, this study aims to understand how marketing practices can influence more sustainable consumption patterns. In the context of reverse logistics, a multiple case study was conducted, interviewing experts and sustainability and marketing executives from four major companies. This work contributes to the discussion on provisioning systems by exposing complexities not yet addressed in the literature, thereby broadening the understanding of the functioning of provisioning systems. The analysis of the marketing practices of four major companies from different sectors contributes to a better understanding of best practices and obstacles for greater integration between marketing practices and companies' sustainability goals, detailing operational aspects that are crucial for this integration and that are seldom addressed in the literature.

Keywords

Marketing systems; provisioning system; sustainable marketing; reverse logistics; macromarketing;

Sumário

1. Introdução	14
1.1. Objetivos do Estudo	17
1.2. Relevância do Estudo	18
1.3. Delimitações do Estudo	20
1.4. Estrutura da Tese	21
2. Referencial Teórico	22
2.1. Marketing e Sustentabilidade	22
2.1.1. A Primeira Fase do Debate sobre Marketing e Sustentabilidade	24
2.1.2. A Segunda Fase do Debate sobre Marketing e Sustentabilidade	25
2.1.3. A Terceira Fase do Debate sobre Marketing e Sustentabilidade	32
2.2. Princípios Teóricos do Macromarketing	33
2.3. A Abordagem de Sistemas de Provisionamento	42
2.4. As Práticas de Marketing Sustentáveis, Segundo o Macromarketing	46
3. Metodologia	55
3.1. Tipo de Estudo	55
3.2. Seleção do Caso	56
3.3. Método de Coleta de Dados	58
3.4. Método de Análise dos Dados	60
3.5. Limitações do Método	61
4. Contextualização e Análise de Dados	62
4.1. Contexto do Estudo: Reciclagem e Logística Reversa de Embalagens – A Política Nacional de Resíduos Sólidos	62
4.2 Uma Análise do Sistema de Marketing da Logística Reversa no Brasil	68
4.2.1 A Estrutura do Sistema de Marketing da Logística Reversa	69
4.2.2. As Práticas de Marketing ao Longo do Fluxo do Sistema de Marketing da Logística Reversa	71
4.2.3. Os Papéis e as Responsabilidades dos Atores do Sistema de Marketing da Logística Reversa	73
4.2.3.1. A Indústria	73
4.2.3.2. O Consumidor	76
4.2.3.3. Os Catadores	78
4.2.3.4. As Indústrias Recicladoras	80
4.2.3.5. O Governo	81

4.2.4. Principais Desafios do Sistema de Marketing da Logística Reversa	84
4.3. Análise das Práticas de Marketing das Empresas no Sistema de Marketing de Logística Reversa	91
4.3.1. Análise de Caso – Empresa Fresh	91
4.3.2. Análise de Caso – Empresa Cristal	96
4.3.3. Análise de Caso – Empresa Square	103
4.3.4. Análise de Caso – Empresa Press	109
4.3.5. Análise Integrada de Caso	115
4.4. O Sistema de Marketing de Logística Reversa e as Práticas de Marketing das Empresas	119
5. Uma Discussão Multinível sobre a Influência das Práticas de Marketing no Sistema de Marketing de Logística Reversa	121
5.1. Sistemas de Provisionamento	121
5.2. Sistemas de Marketing	125
5.3. As Práticas de Marketing	128
6. Conclusão	131
6.1. Contribuições Teóricas	133
6.2. Contribuições Práticas	135
6.3. Limitações do Estudo e Sugestões de Pesquisas Futuras	137
7. Referências Bibliográficas	138
Apêndices	152

Lista de figuras

Figura 1 - A trajetória da discussão sobre sustentabilidade em marketing: 1970 até o presente	33
Figura 2 - Como os sistemas de marketing se formam, crescem e mudam – co-criação de valor em comunidades humanas.	41
Figura 3 - Desenho metodológico da pesquisa	58
Figura 4 - O Sistema de provisionamento da PNRS	68
Figura 5 - Fluxos de processos do sistema de marketing da logística reversa	70
Figura 6 - Fluxos de processos do sistema de marketing da logística reversa e os ciclos de consumo	72
Figura 7 - Os Principais desafios do sistema de marketing da logística reversa	87
Figura 8 - Sistema de marketing de logística reversa – Distribuição atual de forças e relações	90
Figura 9 - Sistema de marketing de logística reversa – Distribuição ideal de forças e relações	90
Figura 10 - Os Perfis de empresas quanto à integração de sustentabilidade aos negócios	119
Figura 11 - Os Participantes e os resultados esperados do sistema de marketing da logística reversa	126
Figura 12 - As Dinâmicas causais do sistema de marketing da logística reversa	128

Lista de quadros

Quadro 1 - As propostas para práticas de marketing sustentável segundo o macromarketing	51
Quadro 2 - Perfil dos Entrevistados	59
Quadro 3 - Resumo da análise integrada sobre as práticas de marketing sustentável das empresas Fresh, Cristal, Square e Press.	114

“Torne o futuro tão irresistível que ele se torne inevitável”
Fred Gelli

Prólogo

Olá,

Peço licença neste espaço para falar em primeira pessoa, antes das páginas de análises, exposições e discussões que se seguem. À medida em que ia escrevendo, me vinham à cabeça pensamentos que eu queria registrar, e que não eram sobre o conteúdo em si, então separei dois para colocar aqui neste prólogo.

A primeira coisa que eu queria dizer é que não considero que este seja um trabalho pronto. Ele é o início de uma resposta que eu venho buscando há algum tempo. E para entender para onde quero ir, preciso deixar claro de onde vim.

Trabalhei em grandes empresas por mais de vinte anos, desde o primeiro estágio no meu primeiro curso de graduação (fiz dois, Publicidade e Administração de empresas). Tive o privilégio de ter trabalhado em três grandes empresas multinacionais, vivenciei um processo de fusão, participei de projetos globais, trabalhei com pessoas de diversos países e de todas as regiões do Brasil. Fui exposta a visões de mundo, valores e culturas diversas. Aprendi muito, conheci pessoas brilhantes e inspiradoras; adorava o que eu fazia. Mas aos poucos, fui percebendo o risco que há, no mundo corporativo (e talvez em qualquer grupo exista, mas falo do que conheço) de ficarmos presos em uma bolha, de usarmos nossas capacidades em um universo limitado de possibilidades.

E agora olhando pelo lado de fora, a pergunta que me motiva nessa jornada acadêmica é entender como o marketing pode ser mais relevante, mais útil para as pessoas do mundo real, e não para as personas que povoam os ppts. É claro que não busco uma resposta única, porque o tema é complexo demais para ser analisado desta forma, mas eu acredito que é necessário pensar *E* praticar marketing como uma ferramenta de influência positiva na sociedade.

Então, é lógico que isso é tarefa que vai além de uma tese, e vai além do que eu pude construir até aqui, nas minhas limitações de tempo e conhecimento. À medida em que refletia sobre as entrevistas, lia os artigos, fui vislumbrando vários desdobramentos, fui tendo mais e mais vontade de expandir minha pesquisa, ouvir mais pessoas, ter mais trocas, e por isso encaro esta tese como um ponto de partida, um início de ciclo, contrariando uma visão mais usual de que o doutorado encerra uma fase. Para mim, espero que seja só o começo.

Bom, e a segunda coisa que quero registrar é sobre um aprendizado que eu levo pra vida. Encarar as páginas em branco dá angústia, medo de não conseguir avançar, travas, bloqueios...e todas as vezes em que me vi nessa situação, o que me salvou foi o ato da entrega: *“eu darei sempre o próximo passo, ainda que eu esteja enxergando pela metade”*. Não gostaria e não deveria esquecer-me disso.

1

Introdução

A discussão sobre sustentabilidade é complexa, dado que a própria definição do termo é sujeita a várias interpretações. Uma das primeiras manifestações formais deste conceito foi no Relatório Brundtland, publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas. Nesse relatório, o desenvolvimento sustentável foi definido como "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades" (World Commission on Environment, 1992, p. 16).

Um marco neste debate foi o estabelecimento, em 2015, dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pela ONU (Nações Unidas Brasil, [s. d.]). Os dezessete objetivos consensados pelos seus países membros visam o enfrentamento de desafios sociais, ambientais e econômicos, reconhecendo a interconexão entre estes, e a necessidade de abordá-los de forma coordenada. Dessa forma, as discussões sobre sustentabilidade passam a focar em como garantir qualidade de vida a todos sem ultrapassar os limites ambientais do planeta.

A disciplina de marketing vem discutindo o tema de sustentabilidade desde a década de 1970, em um debate que se torna cada vez mais relevante para a sociedade diante da insustentabilidade dos padrões de consumo em relação à necessidade de conservar os recursos naturais (KEMPER; HALL; BALLANTINE, 2019). De forma resumida, pode-se considerar que o debate sobre sustentabilidade em marketing percorreu três fases ao longo destes 50 anos. No primeiro momento, o foco era desenvolver produtos e serviços ecologicamente mais eficientes, que também geravam ganhos financeiros para as empresas por meio de melhorias de processo e reduções de custo (DYLLICK; MUFF, 2016; PEATTIE, 2001).

Conforme o discurso sobre sustentabilidade foi se popularizando e incorporando aspectos sociais além das preocupações ambientais (REDCLIFT, 2005), chegou-se a uma segunda fase, na qual os consumidores começaram a exigir um comportamento mais sustentável das empresas e estas começaram a encarar as

práticas de sustentabilidade de forma mais estratégica. Seja para desenvolver novos mercados, criar uma vantagem competitiva ou construir reputação, as empresas se utilizaram das práticas de sustentabilidade para gerar mais valor de negócio ao mesmo tempo em que buscaram contribuir positivamente para solução de questões sociais e ambientais, em uma lógica ganha-ganha (CONNELLY; JR; SLATER, 2011; MITTELSTAEDT *et al.*, 2014; PEATTIE, 2001).

Por último, a terceira fase do debate de sustentabilidade em marketing é capitaneada pelo campo de estudo do macromarketing (HELM; LITTLE, 2022; HUNT; HASS; MANIS, 2021; PETERSON, 2020; SHULTZ; WILKIE, 2021). Alguns princípios teóricos que fundamentam o macromarketing aportam relevantes contribuições para a discussão sobre sustentabilidade em marketing. São eles: a perspectiva sistêmica dos fenômenos de marketing, que inclui aspectos sociais e econômicos, indo além do foco na díade consumidor-firma; e a visão de marketing como uma disciplina que se preocupa com os impactos do marketing na sociedade em contraponto a uma visão focada em aspectos gerenciais e voltada para a produção de conhecimento instrumental (BENTON, 2021; DEQUERO-NAVARRO; STANTON; KLEIN, 2021).

O sistema de marketing, conceito central do macromarketing (LAYTON, 2007), argumenta que as trocas econômicas efetuadas em qualquer tipo de mercado estão inseridas em um contexto multinível, influenciado por fatores políticos, econômicos e sociais que, por sua vez, se refletem em normas, instituições e comportamentos. Portanto, o macromarketing observa um fenômeno sob a perspectiva das micro interações e, ao mesmo tempo, como estas ações se inserem nas macroestruturas sociais. Com isso, problemas complexos podem ser mais bem compreendidos, uma vez que seus mecanismos são desvendados (AKAKA *et al.*, 2023; HUNT, 2020).

Os *wicked problems* são problemas sociais complexos, resultantes de inúmeros fatores interdependentes (políticos, culturais, etc.) e dinâmicos. Por isso, requerem soluções igualmente complexas, que podem gerar consequências imprevistas e envolvem múltiplos *stakeholders* por vezes com interesses conflitantes. (AKAKA *et al.*, 2023; FISK, 2006; KREUTER *et al.*, 2004; PITZ; STEINER; PENNINGTON, 2020; SHULTZ; WILKIE, 2021)

Recentemente, a abordagem de sistemas de provisionamento vem sendo apresentada como uma lente mais apropriada para analisar os *wicked problems*, como as crises provocadas pelos desastres climáticos, desigualdades crescentes, degradação do meio ambiente, consumo excessivo, entre outros, uma vez que reconhece que a complexidade crescente das crises contemporâneas requer soluções que não virão apenas dos sistemas de marketing, mas de outros tipos de arranjos e trocas sociais (FANNING; O'NEILL; BÜCHS, 2020; LAYTON; DOMEGAN, 2021; LAYTON; DOMEGAN; DUFFY, 2022; SHAPIRO, 2024). Fanning *et al* (2020), definem o sistema de provisionamento como “um conjunto de elementos relacionados que trabalham juntos na transformação de recursos para satisfazer uma necessidade humana prevista” (FANNING; O'NEILL; BÜCHS, 2020, p. 3).

Sempre sob uma perspectiva crítica, que propõe uma revisão dos valores e das normas institucionais e informais que guiam nossa sociedade (KILBOURNE; MCDONAGH; PROTHERO, 1997; MITTELSTAEDT *et al.*, 2014), o macromarketing advoga que marketing deve ter um papel ativo na busca de um modo de viver e consumir mais sustentável.

Mais especificamente, segundo alguns de seus acadêmicos, a disciplina de macromarketing é a “melhor posicionada para ser a vanguarda intelectual, política e prática para a sustentabilidade” (MITTELSTAEDT *et al.*, 2014, p. 261), uma vez que “seu propósito é salvar o mundo” (PETERSON, 2006, p. 245). Não surpreendentemente, em sua busca por ser reconhecida como uma ciência social (SIMMONDS, 2024), a literatura de macromarketing tem dedicado maior atenção para a compreensão das macroestruturas que moldam as interações de diversos stakeholders (empresas, governos, clientes, cidadãos, etc) e menos foco às observações de nível micro (AKAKA *et al.*, 2023).

Portanto, este trabalho parte da premissa de que as soluções em escala macro devem ser complementadas por um olhar sobre como elas podem impactar efetivamente as ações individuais em nível micro, que demandam abordagens específicas para problemas específicos. Para que a teorização em macromarketing se torne mais completa, é fundamental investigar os elementos da prática de marketing, e de que forma elas podem contribuir para a formulação de soluções de mercado que promovam padrões de consumo mais sustentáveis.

Esta proposta está alinhada à escola desenvolvimentista do macromarketing, que entende ser possível criar soluções mais sustentáveis e voltadas para promoção do bem-estar a partir do nosso paradigma atual, por meio de mudanças de comportamento, regulações e atuação sistêmica de diversas instituições (DERMODY *et al.*, 2021; LLOVERAS; QUINN, 2017).

Dentro desta perspectiva, este estudo tem como objetivo mais bem compreender como as práticas de marketing influenciam padrões de consumo mais sustentáveis. O contexto escolhido são os sistemas de logística reversa implementados como um dos instrumentos da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), o marco regulatório do governo federal que visa o gerenciamento sustentável dos resíduos sólidos urbanos.

Em 2022, noventa e três por cento do total de resíduos gerados no Brasil foram coletados, mas 40% deste volume foi descartado incorretamente, nos cerca de 2.600 lixões a céu aberto e aterros controlados, o que representa um grave risco ambiental e social. Além da poluição de águas, solo, fauna e flora, a exposição destes resíduos pode impactar a saúde da população localizada em um raio de até 60km destes lixões (ABREMA, 2022). Também em 2022, o governo federal, por meio do Decreto Nacional 11.043/2022, instituiu o Planares – Plano Nacional de Resíduos Sólidos, um instrumento da PNRS que define as estratégias e metas da gestão de resíduos sólidos no país até o ano de 2040. Entre outras metas, o Planares estabelece que até 2040, o país deve atingir o percentual de 20% de recuperação de materiais recicláveis, saindo de um patamar de 2,2% em 2020.

A PNRS estabelece como princípio fundamental que a responsabilidade sobre a gestão de resíduos é compartilhada entre fabricantes, distribuidores, comerciantes e consumidores. Nesse contexto, as práticas de marketing têm um relevante papel a desempenhar neste sistema, visto que um dos principais desafios para aumentar o volume de coleta de resíduos pós-uso é o engajamento dos consumidores.

1.1. Objetivos do estudo

Este estudo tem como objetivo entender como as práticas de marketing influenciam padrões de consumo mais sustentáveis por meio de uma análise multinível do sistema de marketing da logística reversa, usando uma abordagem de

sistemas de provisionamento. Para alcançar o objetivo, o presente estudo aborda duas perguntas de pesquisa:

- **Pergunta de Pesquisa 1:** Como o sistema de marketing da logística reversa é impactado pela interação com os demais subsistemas da gestão de resíduos sólidos?
- **Pergunta de Pesquisa 2:** Como as práticas de marketing influenciam no sistema de marketing da logística reversa?

Para isso, foi conduzido um estudo de caso múltiplo integrado, que envolveu entrevistas com especialistas e executivos de marketing e sustentabilidade de quatro grandes empresas de diferentes setores industriais no Brasil. Foram selecionadas quatro empresas de setores distintos: bebidas e cosméticos, que têm como clientes o consumidor final, e embalagens e equipamentos para indústria de alimentos e equipamentos de impressão e serviços, que têm como clientes outras empresas.

1.2. Relevância do estudo

Há um crescimento dos estudos sobre sustentabilidade em macromarketing, notadamente nos últimos dez anos: cerca de 80% dos artigos publicados sobre esta temática no *Journal of Macromarketing* se concentram no período de 2011 a 2023, sendo que 30% deles apenas nos dois últimos anos, entre 2021 e 2023 (conforme é discutido em mais detalhes no item 2.4 do presente estudo). Não obstante este progresso, são poucos os artigos empíricos que abordam a sustentabilidade sob o ponto de vista das empresas. Dentre eles, há os que utilizam o contexto de empresas e modelos de negócio para investigar questões teóricas de nível macro: como os atores atuam para influenciar e moldar o mercado, no contexto do escândalo *Dieseldgate* da Volkswagen (MELE; SPENA, 2021); e a emergência da economia de compartilhamento - plataformas de compartilhamento de mobilidade urbana, roupas e alojamento - como uma proposta mais sustentável de modelo de negócio (BEVERLAND; CANKURTARAN; LOUSSAÏEF, 2022; SARAVADE; FELIX; FIRAT, 2021).

Outros artigos buscam mensurar o impacto das práticas de sustentabilidade no desempenho das empresas (GONZALEZ-PADRON; NASON, 2009; HULT *et al.*, 2018; KHIZAR *et al.*, 2023) sem, contudo, analisar seus impactos em um contexto mais amplo. Alguns estudos avançam no entendimento das práticas de marketing sustentável adotadas em situações e setores específicos, tais como o gerenciamento de desastres (ARORA; CHAKRABORTY, 2021) e a indústria da moda (BASTOS RUDOLPH; BASSI SUTER; BARAKAT, 2023; RASHIDI-SABET; MADHAVARAM, 2022).

O presente trabalho defende o argumento de que as práticas de marketing têm um papel maior para o macromarketing do que a disciplina atualmente considera e pretende mostrar isto por meio da análise das práticas de marketing em um contexto até agora pouco explorado na literatura – sistemas de logística reversa (BENTON, 2015; COVERLY; MCDONAGH; MALLEY, 2008; PROTHERO *et al.*, 2011; SHETH; PARVATIYAR, 2021) -, utilizando a abordagem de sistemas de provisionamento (FANNING; O'NEILL; BÜCHS, 2020; FINE; BAYLISS; ROBERTSON, 2018; LAYTON; DOMEGAN, 2021; LAYTON; DOMEGAN; DUFFY, 2022). Conforme é demonstrado no capítulo 2, a abordagem de sistemas de provisionamento é o desdobramento mais recente do pensamento sobre sistemas de marketing, e se torna relevante no contexto em que os desafios contemporâneos são cada vez mais complexos (SHAPIRO, 2024).

O presente trabalho contribui com a discussão sobre sistemas de provisionamento (FANNING; O'NEILL; BÜCHS, 2020; FINE; BAYLISS; ROBERTSON, 2018; LAYTON; DOMEGAN, 2021; LAYTON; DOMEGAN; DUFFY, 2022) ao examinar, na prática, um sistema de provisionamento para gestão de resíduos sólidos na realidade brasileira. Ao trazer elementos particulares do contexto analisado, este estudo expõe complexidades ainda não abordadas na literatura, que ampliam o entendimento sobre o funcionamento dos sistemas de provisionamento. Por fim, a análise das práticas de marketing de quatro grandes empresas de setores distintos atuantes no Brasil contribui para um melhor entendimento das melhores práticas e obstáculos para que haja maior integração entre as práticas de marketing e os objetivos de sustentabilidade das empresas, detalhando aspectos operacionais que são cruciais para esta integração e que pouco são abordados na literatura

1.3. Delimitações do estudo

O tópico de marketing sustentável é amplo, no sentido de que pode abranger diferentes temas, tais como marketing de causas e cidadania corporativa, entre outros (CHABOWSKI; MENA; GONZALEZ-PADRON, 2011), e também pode ser discutido sob diferentes perspectivas teóricas (CONNELLY; JR; SLATER, 2011). Assim sendo, é importante estabelecer as delimitações deste estudo.

Em termos teóricos, a discussão sobre sustentabilidade em marketing se dá sob a perspectiva do macromarketing. Em que pese o fato de que a evolução deste tema envolveu diversas áreas do campo do marketing, o macromarketing é a lente escolhida para a análise dos casos práticos. Conforme será demonstrado ao longo do referencial teórico, o subcampo do macromarketing é o que oferece uma melhor perspectiva para a compreensão de fenômenos complexos como o da sustentabilidade, uma vez que privilegia uma visão sistêmica, logrando conectar ações a nível micro a um contexto social mais amplo (AKAKA *et al.*, 2023; HUNT, 2020). Ademais, ao recompor o histórico de como o marketing abordou as questões ligadas à sustentabilidade ao longo do tempo, nota-se que as soluções que partiram de uma perspectiva micro (marketing verde, marketing socialmente responsável, p.ex.), centrada em uma visão instrumental fracassaram (FERRELL, 2021; HELM; LITTLE, 2022; KELLECI, 2022; SANTOS, 2022; SHULTZ; WILKIE, 2021; VAREY, 2013; WOOLISCROFT, 2020), .

Em termos empíricos, a delimitação se dá pela escolha do objeto de estudo – programas de logística reversa, implementados como um dos instrumentos da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Esta escolha se deu por três motivos principais. Em primeiro lugar, os sistemas circulares, que promovem o reaproveitamento de materiais, são cruciais para romper o ciclo de degradação dos recursos naturais. Ademais, por envolver uma responsabilidade compartilhada entre seus diversos atores – produtores, distribuidores e consumidores – os programas de logística reversa permitem analisar a influência das práticas de marketing sustentável sob perspectivas distintas. Ainda, as práticas de marketing têm um relevante papel a desempenhar neste sistema, visto que um dos principais desafios para aumentar o volume de coleta de resíduos pós-uso é o engajamento dos consumidores (ABUABARA; PAUCAR-CACERES; BURROWES-

CROMWELL, 2019; DA CUNHA *et al.*, 2020; GREEN ELETRON, 2021; PESSANHA; MORALES, 2020; SCUR; BARBOSA, 2017).

1.4.

Estrutura da tese

Esta tese está estruturada da seguinte forma: o capítulo 2 revisa a literatura relevante sobre macromarketing, destacando os principais conceitos e debates na área. O capítulo 3 descreve a metodologia de pesquisa, incluindo o desenho do estudo, a coleta e análise de dados. O capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa, enquanto o capítulo 5 relaciona os achados da pesquisa com a teoria. Finalmente, o capítulo 6 conclui a tese, apresentando as suas contribuições teóricas e práticas bem como sugestões de pesquisas futuras.

2

Referencial teórico

O presente capítulo apresenta o referencial teórico do estudo e está dividido em quatro tópicos. O primeiro tópico apresenta um histórico sobre como a questão da sustentabilidade vem sendo abordada pelos estudos acadêmicos de marketing, desde a emergência do tema em meados da década de 1970 até os dias de hoje, reforçando a relevância do subcampo do macromarketing para este debate. Em seguida, para melhor entender a discussão de sustentabilidade em macromarketing, o segundo tópico apresenta os seus princípios teóricos. O terceiro tópico do referencial teórico apresenta a abordagem de sistemas de provisionamento como uma proposta para discussão de desafios ligados à sustentabilidade e, finalmente, o quarto tópico analisa as propostas de macromarketing para práticas de marketing sustentável.

2.1.

Marketing e sustentabilidade

A tentativa de diversos autores apresentarem contribuições para uma definição sobre marketing sustentável evidencia a falta de consenso em torno deste conceito (GEELS *et al.*, 2015; KEMPER; BALLANTINE, 2019; LACZNIAK; SHULTZ, 2021; LUNDE, 2018; MCDONAGH; PROTHERO, 2014; NILL, 2022; SESINI; CASTIGLIONI; LOZZA, 2020; VAREY, 2013). A fim de entender esta dificuldade, é necessário fazer referência ao conceito de ‘desenvolvimento sustentável’. Este termo surgiu no final da década de 1980, a partir de um relatório produzido pela Brundtland Commission, sob iniciativa da ONU, que assim define desenvolvimento sustentável: “desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atenderem as suas necessidades” (World Commission on Environment, 1992, p. 16). A partir daí, desencadeou-se um debate abrangente sobre os desafios da preservação e sustentabilidade ambiental, englobando não somente aspectos das ciências naturais, mas também incluindo questões sociais, econômicas e políticas. Hoje, passadas

quase quatro décadas, o termo ‘desenvolvimento sustentável’ se popularizou para além das esferas pública e acadêmica, assumindo diversos significados que variam de acordo com os interesses e visões de quem constrói o utiliza (DOLAN, 2002; HUMPHREYS, 2014; REDCLIFT, 2005; VAN DAM; APELDOORN, 1996; WOOLISCROFT; KO, 2023).

A complexidade subjacente ao debate sobre sustentabilidade gera uma falta de precisão do termo ‘desenvolvimento sustentável’ que se reflete, por sua vez, na dificuldade de um consenso para o conceito de marketing sustentável. Em uma revisão de literatura sobre a pesquisa acadêmica de sustentabilidade em marketing, Lunde (2018) compilou 112 definições distintas aplicadas à sustentabilidade encontradas em uma amostra de 228 artigos. Essa diversidade de definições contribui para a fragmentação da discussão sobre sustentabilidade em marketing.

Observou-se uma divisão igualitária entre definições que adotam uma perspectiva restrita aos aspectos ambiental e ecológico, e definições mais holísticas, que levam em consideração também as questões sociais e econômicas. E mesmo dentro desta última vertente, as expectativas da sociedade em relação às responsabilidades sociais das empresas e o papel dos governos muda de acordo com a evolução dos valores vigentes, implicando que a definição de marketing socialmente sustentável é dinâmica, porque muda ao longo do tempo, de acordo com as mudanças sociais (NILL, 2022). Tal como outros autores (KEMPER; BALLANTINE, 2019; SCHAEFER; CRANE, 2005), Lunde também apontou que a definição da Brundtland Commission para sustentabilidade é a mais utilizada pelos pesquisadores.

No entanto, esta falta de clareza teórica não impediu que o tema da sustentabilidade fosse discutido na área de administração de empresas desde meados da década de 1970. Diversos autores (LUNDE, 2018; SCHAEFER; CRANE, 2005; SHETH; SETHIA; SRINIVAS, 2011; VAREY, 2013) atribuem o pioneirismo desta discussão a Peter Drucker, quando este reforça que, além de gerar lucro para seus acionistas, as práticas empresariais deveriam beneficiar a sociedade (DRUCKER, 1974).

A trajetória do debate sobre sustentabilidade na disciplina de marketing pode ser dividida em três fases (PEATTIE, 2001), que refletem distintos entendimentos sobre a relação entre as práticas de marketing e seus impactos no ambiente e na sociedade.

2.1.1.

A primeira fase do debate sobre marketing e sustentabilidade

A primeira fase do debate sobre marketing e sustentabilidade começa em meados da década de 1970, antes mesmo do surgimento do conceito de sustentabilidade, com a primeira conferência sobre ‘marketing ecológico’ realizada pela AMA (American Marketing Association). Na sequência, Henion e Kinnear (1976) forneceram uma definição para marketing ecológico, que consiste em uma abordagem que considera os impactos negativos e os impactos positivos das atividades de marketing em relação a problemas ambientais. Neste período, o foco estava em problemas ambientais específicos como poluição e esgotamento de recursos naturais, impulsionado por um debate mais amplo que ocorria na sociedade desde a década de 1960, sobre como conciliar crescimento econômico com recursos naturais finitos (PEATTIE, 2001).

A proposta de utilizar ferramentas de marketing social para incentivar um comportamento mais consciente por parte dos consumidores em relação às práticas de conservação e redução do uso de recursos, como a energia, é um conceito intimamente relacionado ao marketing ecológico (VAN DAM; APELDOORN, 1996). Segundo Henion (1981), o marketing ecológico defende que a responsabilidade de mitigar os impactos ambientais negativos deve ser compartilhada pelos governos, no papel de formar consumidores ecologicamente responsáveis (“*environmentally concerned consumers*”) e pelas empresas, em uma solução menos dependente de intervenções como leis e regulamentações e mais baseada nas forças do mercado.

Outro autor desta fase inicial, Fisk (1973), corrobora a visão de Henion, abordando a discussão sobre os problemas ambientais sob a perspectiva do consumo. Em primeiro lugar, ele alerta para os riscos de se manter níveis de consumo elevados em um contexto de poluição e deterioração de recursos naturais. Em seguida, faz uma crítica à cultura do consumismo nos Estados Unidos, na qual há uma excessiva ênfase nos direitos do consumidor, e pouco debate sobre suas responsabilidades em relação ao que denomina de “imperativos ecológicos” – ações como repor os recursos naturais utilizados para produção de bens, reciclar e evitar desperdícios.

Como contraponto, Fisk (1973) defende um papel mais ativo de marketing reconhecendo a interdependência entre as atividades humanas e o meio ambiente, em escala global. Ele argumenta que as empresas devem promover o consumo responsável por meio de atividades de marketing que sejam ecologicamente “corretas”. Por exemplo, incentivar a reciclagem, usar estratégias de preço para desencorajar o consumo de produtos que usem recursos naturais escassos e promover modelos de aluguel e *leasing* para bens com uso intensivo de recursos. O marketing responsável, na visão de Fisk, seria parte de uma iniciativa de autorregulação das empresas que, desta forma, se antecipariam a uma ação mais restritiva de reguladores. Ele argumenta que as empresas precisam integrar essas ações em uma estratégia de longo prazo na qual indicadores sociais se somariam a métricas financeiras como lucro.

Uma característica importante desta fase é a limitação do debate a setores industriais específicos que estavam causando problemas ambientais, como o setor automobilístico, químico e de petróleo. Neste estágio inicial, o conceito de marketing ecológico era compartilhado por um círculo pequeno de empresas. A principal consequência para as empresas foi o aumento de medidas regulatórias, e o desafio de adequação que elas impunham, tanto do ponto de vista legal quanto técnico. Um exemplo foi a introdução dos catalisadores nos automóveis, uma solução técnica, imposta por legislação para reduzir a emissão de gases, o que forçou toda a indústria a ajustar suas fábricas para incluir essa etapa produtiva. Para a área de marketing essas novas demandas legais eram vistas como restrições e fonte de custos incrementais. (PEATIE, 2001; VAN DAM; APELDOORN, 1996).

2.1.2.

A segunda fase do debate sobre marketing e sustentabilidade

A segunda fase do debate sobre sustentabilidade em marketing teve início no final da década de 1980, sendo denominada por alguns acadêmicos como “marketing verde” (*green marketing*). Outras expressões como “consumo verde” e “marketing sustentável” também surgem neste período, mas o termo “marketing verde” foi o mais prevalente (CRANE, 2000; PEATTIE, 2001; VAN DAM; APELDOORN, 1996). Diferentemente de uma definição conceitual específica, o termo “marketing verde” serviu como “um termo guarda-chuva que significa a incorporação da dimensão ambiental nas iniciativas de marketing” (CRANE, 2000,

p. 278). Portanto, diversas atividades e com diferentes graus de intensidade e de performance ecológica cabem dentro desta expressão.

Nessa época, eventos como o acidente de Chernobyl, em 1986, e o vazamento do navio Exxon Valdez no Alasca, em 1989, catalisaram a ação de ONGs e cobertura ampla da mídia, levando as questões ambientais a ganharem a atenção de um público maior. De acordo com uma ampla pesquisa de 1992 feita pelo Instituto Gallup em 22 países, o meio ambiente estava entre as três principais preocupações em metade países pesquisados (ELKINTON, 1994), e apenas uma pequena minoria não o considerava como uma questão séria. Segundo os entrevistados, o principal impacto da deterioração do meio ambiente era na saúde das pessoas. Em paralelo, a publicação do *Brudtland Report* trouxe à tona o conceito de desenvolvimento sustentável e o próprio conceito de sustentabilidade, se tornando um ponto de inflexão para todo o debate dali em diante (PEATTIE, 2001; REDCLIFT, 2005).

Pesquisas mostravam um crescente interesse dos consumidores por produtos verdes, e uma vasta maioria disposta a pagar um valor adicional por produtos ecologicamente mais corretos (PEATTIE, 2001; PEATTIE; CRANE, 2005; PEATTIE; PEATTIE, 2009; PROTHERO; MCDONAGH; DOBSCHA, 2010). Uma evidência é o fato de que a publicação “*The Green Consumer Guide*” (o Guia do Consumidor Verde) de 1988 se tornou um *best seller*, ficando nove meses na lista de mais vendidos de não ficção do Reino Unido (ELKINTON, 1994; PEATTIE, 2001).

Respaldado por estas pesquisas, o início desta segunda fase é marcado por um diagnóstico tanto de acadêmicos quanto do mercado de que a emergência do “consumidor verde” não seria uma tendência passageira. A crença era de que este consumidor, agora incorporando questões éticas ao seu comportamento, seria essencial para direcionar uma mudança nos padrões de ação das empresas (CRANE, 2000; ELKINTON, 1994; MENON; MENON, 1997; PEATTIE, 2001; VAN DAM; APELDOORN, 1996).

Em reação a este cenário, as empresas começaram a considerar o segmento verde como prioritário. Em uma pesquisa realizada com CEOs, 92% deles declararam que o meio ambiente estava entre as suas três principais prioridades (MENON; MENON, 1997). Em 1990 o número de lançamentos de produtos verde dobrou em relação a 1989, acompanhado de um expressivo aumento de anúncios de produtos verdes na TV e meios impressos (PEATTIE; CRANE, 2005).

Decorre, portanto, deste contexto, a característica que mais diferencia esta segunda fase da discussão de sustentabilidade em marketing. Trata-se da visão do “marketing verde” como uma fonte de vantagem competitiva. É interessante notar que essa visão começou a se desenhar como contraponto a uma crescente regulamentação que impunha novas práticas de produção visando proteger o meio ambiente. Autores como Porter e Van der Linde (1995), Elkinton (1994) e Menon e Menon (1997) propuseram uma mudança do debate: ao invés de insistir na dicotomia ecologia ou economia, eles propõem às empresas uma visão ganha-ganha-ganha. Nesta visão, as pressões regulatórias serviriam de combustível para inovação, que por sua vez, possibilitaria reduzir custos de produção, oferecer melhores produtos e serviços e mitigar o impacto ambiental da produção das indústrias.

Entretanto, essa visão veio acompanhada de uma crítica à abordagem regulatória feita inicialmente pelos governos do Norte Global, diante de evidências de sua ineficiência (MENON; MENON, 1997; PORTER; VAN DER LINDE, 1995). As leis estabelecidas neste início da segunda fase tinham aspectos muito rígidos, como a obrigatoriedade do uso de tecnologias específicas, prazos irrealistas para as metas estipuladas e inflexibilidade na sua aplicação.

De um lado, as empresas começaram a trabalhar de forma colaborativa junto aos agentes públicos para formulação de leis ambientais mais flexíveis, que propiciassem um ambiente mais favorável à tomada de riscos e de inovação. Do outro lado, as organizações ambientalistas adotaram uma atitude menos ideológica e mais pragmática. Estes acontecimentos propiciaram o que Menon e Menon (1997) definem como “*free market environmentalism*”, ou seja, ambientalismo de livre mercado, dando maior liberdade para as empresas buscarem soluções customizadas para as questões ambientais seguindo uma lógica de mercado.

A busca destas soluções passou pelo conceito de produtividade de recursos, conforme descrito por Porter e Van der Linde (1995). Os autores argumentam que uma visão regulatória mais flexível, com foco em prevenção ao invés de redução de danos permitiu que as empresas enxergassem a poluição como um reflexo do uso ineficiente de seus recursos produtivos – materiais, processos e mão de obra. Ao invés de adicionar custos para controlar os impactos negativos da sua produção, as empresas incluíram os aspectos ligados à preservação ambiental na abordagem de controle de qualidade total que despontava na época como tendência.

Por meio de inovações tais como substituição de materiais, revisão de processos e eliminação de materiais e atividades não necessárias, inúmeras empresas de setores considerados altamente poluentes como papel e celulose, tintas, produtos eletrônicos e baterias alcançaram resultados positivos como redução de ociosidade, redução de custos, melhor consistência e qualidade de produto. No Japão, por exemplo, uma lei de 1991 que definia parâmetros para tornar a reciclagem mais fácil, levou a fabricante Hitachi a reduzir em 16% e 30% o número de componentes de sua máquina de lavar e aspirador de pó, respectivamente (PORTER; VAN DER LINDE, 1995). Elkinton (1994) destaca a adoção de práticas como análise do ciclo do produto, auditoria e publicação de relatórios corporativos ambientais, auditoria de fornecedores e até mesmo abertura de diálogo com ativistas ambientais como exemplos desta nova visão das empresas sobre como responder aos desafios ambientais.

Desta forma, se estabeleceu a conexão entre o debate sobre a proteção do meio ambiente e a competitividade das indústrias, tópico extremamente relevante na época -início dos anos 1990 - em que a globalização se iniciava. A necessidade de melhorar o desempenho ecológico obrigou as empresas inovarem, o que, por sua vez, as mantinham mais competitivas. Esta mudança na atitude das empresas é descrita como um novo paradigma - ambientalismo corporativo, “*enviropreneurial marketing*”, marketing ambiental são alguns dos termos adotados (HUMPHREYS, 2014; MENON; MENON, 1997; PEATTIE, 2001; VARADARAJAN, 1992)

Trata-se de uma visão mais abrangente, na qual o tema da sustentabilidade não era restrito somente às áreas técnicas e legais, como ocorreu na primeira fase. Para rever processos, alterar as características de produtos e serviços e lançar itens novos, era necessário envolver todos os setores das empresas. Ademais, temas como pobreza mundial e aquecimento global ampliaram a agenda ambiental. Empresas de alimentos e de produtos de limpeza do lar, de serviços como turismo e bancos, desenvolveram novos segmentos de mercado como, por exemplo, produtos de origem limpa (matérias primas com mínimo impacto ambiental), fundos de investimento verdes e ecoturismo. Outra mudança que se destaca transversalmente entre várias indústrias é o uso de *claims* de produto relacionados ao seu desempenho ecológico – como, por exemplo, ser biodegradável –, redução do uso de material de embalagem e parcerias estratégicas com organizações ambientais (PEATTIE, 2001).

As expectativas geradas por todas as mudanças nas visões de consumidores e empresas sobre as questões de sustentabilidade, descritas nos parágrafos acima, não se sustentaram. Ao longo da segunda metade da década de 1990 percebeu-se, do lado dos consumidores, uma menor aceitação dos produtos verdes e, do lado das empresas, uma vez saciadas todas as oportunidades de ganhos no curto prazo, uma resistência em promover mudanças mais profundas (CRANE, 2000; PEATTIE, 2001; PEATTIE; CRANE, 2005; PROTHERO; FITCHETT, 2000).

Do ponto de vista da oferta, houve uma profusão de iniciativas oportunistas usando *claims* verdes (biodegradável, reciclável, entre outros) apenas como ferramenta de promoção (prática frequentemente chamada de “*greenwashing*”), ao mesmo tempo em que empresas mais comprometidas com o marketing verde enfrentavam dificuldades para sustentar o desempenho ecológico de seus produtos. Em parte, essa dificuldade vinha da impossibilidade de definir parâmetros cientificamente comprovados para o que seria um produto ou oferta mais ecológico. Por exemplo, se de um lado a indústria do vidro defendia que seu material de embalagem era mais ecológico, a indústria do plástico rebatia com evidências sobre o maior custo de transporte e distribuição do vidro. Adicionalmente, certas mudanças de produto geravam uma percepção de desempenho inferior, como aconteceu com os detergentes sem espuma – a eliminação de um ingrediente poluente afetou a percepção de qualidade do produto. Como reação, aumentou, entre os consumidores, a confusão e desconfiança em relação às práticas e ofertas do marketing verde.

O nível de consciência ecológica manifestada pelo segmento dos consumidores verdes não se traduziu em uma resposta de compra no mesmo patamar. Essa discrepância pode ser explicada em parte por uma tendência a respostas mais exageradamente favoráveis nas pesquisas e por um entendimento superficial do comportamento deste consumidor por parte das empresas. Houve um foco maior na inovação de produto do que em entender de fato o grau de envolvimento do consumidor autodeclarado verde com a causa ecológica, e sua disposição de se comprometer com algumas escolhas difíceis decorrentes deste envolvimento – pagar um preço mais caro ou abrir mão de qualidade de produto em prol de ter um produto ou serviço mais “limpo”. Ademais, o marketing verde colocou muito mais ênfase em divulgar as credenciais ecológicas das suas ofertas do que em de fato educar os consumidores sobre os impactos das reformulações e

ajustes para torná-las mais ecologicamente corretas. Consequentemente, a maioria dos lançamentos de novos produtos direcionados ao consumidor verde não se sustentou no médio e longo prazo (PEATTIE; CRANE, 2005).

Gradualmente, as empresas foram abandonando a agenda do marketing verde e passaram a atuar de maneira mais contida, ou seja, continuaram buscando melhorias ecológicas para seus produtos e serviços na medida em que essas práticas se revelavam economicamente vantajosas, sem, contudo, transformá-las em ferramentas de marketing. Algumas empresas que já atuavam em nichos verdes antes da “onda” favorável da década de 1990 permaneceram com esta estratégia, muito mais com intuito de proteger a posição conquistada do que buscar crescimento (CRANE, 2000; PEATTIE, 2001; PEATTIE; CRANE, 2005).

O marketing verde chegou então no início dos anos 2000 sem cumprir a profecia otimista da década passada, segundo a qual a pressão da opinião pública, políticas de regulamentação e um consumidor mais engajado iriam promover a mudança de status quo dos negócios e levar as sociedades ocidentais à sustentabilidade. Não obstante, um progresso importante desta fase é que as melhorias ecológicas deixaram de ser vistas como apenas fonte de custo e foram incorporadas às práticas das empresas. As soluções buscadas partiram de uma visão preventiva de usar a inovação para criar produtos e serviços mais limpos, desde que fossem ao mesmo tempo mais rentáveis, em contraponto a uma atitude reativa na primeira fase, em que se adicionava processos e custos para mitigar os danos ambientais dos bens produzidos.

Olhando em retrospecto, observa-se diferenças marcantes entre as duas primeiras fases da discussão sobre sustentabilidade em marketing. A análise comparativa entre elas se faz importante para melhor compreender o debate atual. Na primeira fase, os desafios ambientais eram claros: níveis crescentes de poluição e uso excessivo de recursos naturais pondo em risco a sustentabilidade do planeta. A discussão acadêmica de marketing propôs então uma visão sistêmica na qual os consumidores deveriam contribuir revendo seus padrões de consumo, e, nas empresas, as práticas de marketing também convergiriam para este objetivo, priorizando atividades tais como desestimular consumo excessivo, fomentar reciclagem e usar a tecnologia para promover o uso mais eficiente de recursos.

Já na segunda fase, o papel do consumidor assumiu um protagonismo diante da abrangência alcançada pelo debate sobre sustentabilidade. A publicação do Relatório Brundtland foi um marco, a partir do qual a discussão sobre desenvolvimento sustentável rompeu seu círculo inicial, ganhando espaço na área das ciências sociais, no ambiente de negócios e na mídia tradicional. Com isso, as causas discutidas se tornaram mais difusas, porque passaram a considerar não somente aspectos ecológicos como as questões centrais da primeira fase, mas também aspectos sociais e políticos como direitos humanos e desigualdade, por exemplo (ZEHOUL, 2022).

Eram muitas vozes se posicionando em relação a questões complexas, uma vez que o próprio termo “desenvolvimento sustentável” trazia em si um dilema difícil de ser resolvido. É possível afirmar então que diferentes pontos de vista e soluções passaram a coexistir no agora mais amplo debate sobre sustentabilidade. Do ponto de vista das empresas, e do marketing especificamente, esta discussão se materializou no surgimento do segmento de mercado “verde”, ou seja, as questões relacionadas à sustentabilidade foram encampadas a partir da lógica do micromarketing, que tem como principal preocupação a satisfação dos desejos do consumidor.

A fim de atender à emergente e, naquela ocasião, promissora tendência de consumo, marketing encapsulou este debate dentro da sua lógica habitual, ou seja, propôs, para um problema originado no excessivo consumo de recursos naturais, soluções que estimulavam ainda mais consumo (KILBOURNE; MCDONAGH; PROTHERO, 1997; NASON, 2006). Trata-se de uma visão de soluções mais limitadas e restritas do que as discutidas na primeira fase. Como nas palavras de Peattie e Crane (2005, p. 366) “o marketing verde funcionou como uma ponte entre a lacuna que surgiu das preocupações ambientais das pessoas e seu desejo de manter o estilo de vida consumista ocidental”.

Ao final destas duas primeiras fases, ou ao longo de três décadas desde 1970 até início dos anos 2000, a disciplina de marketing incorporou comportamentos que representaram uma clara mudança de atitude em relação às questões ambientais. Esforços de inovação para desenvolver produtos e serviços com melhor performance ecológica e o desenvolvimento de um mercado “verde”, ainda que com resultados abaixo das expectativas iniciais, são alguns exemplos.

2.1.3.

A terceira fase do debate sobre marketing e sustentabilidade

Começou a surgir então entre os acadêmicos de marketing uma nova abordagem, que deixou de lado as ferramentas de micromarketing e buscou questionar os padrões e bases nas quais a própria disciplina de marketing se estabeleceu. Esta corrente de pesquisa se estabelece dentro do campo acadêmico do macromarketing, que, surge como subdisciplina de marketing em 1976 com a sua primeira Conferência (HUNT, 2012), paralelamente, portanto, à evolução da própria discussão sobre sustentabilidade.

A discussão sobre o papel que a disciplina e prática de marketing devem desempenhar nos desafios sociais ganhou tração tanto no meio acadêmico quanto no universo corporativo e de finanças. Chegou-se a um ponto de inflexão na discussão sobre marketing e sustentabilidade, delineando-se assim, a terceira fase deste debate (FERRELL; FERRELL, 2022; KELLECI, 2022; SANTOS, 2022; VAREY, 2013).

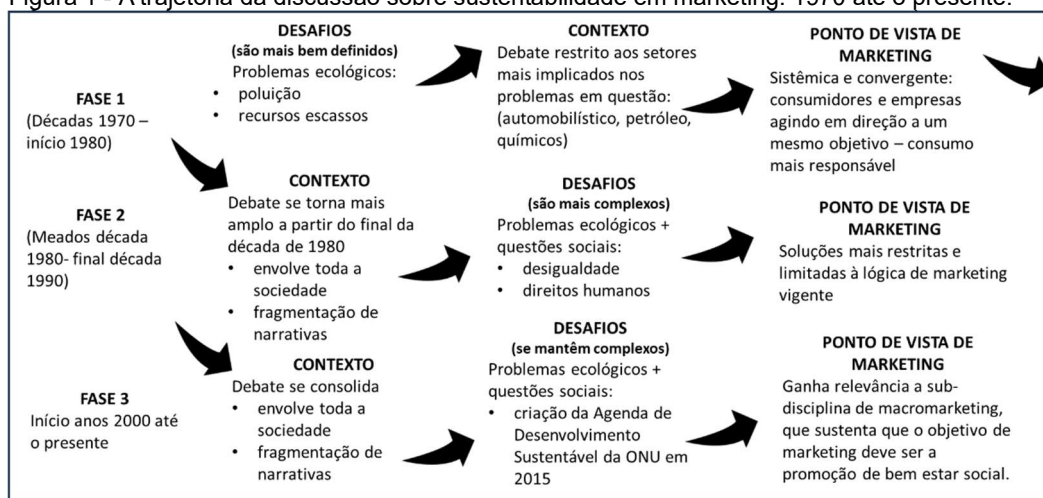
Este ponto de inflexão começou a se desenhar no início dos anos 2000, quando se observou que as discussões sobre sustentabilidade se mantiveram fragmentadas e se complexificaram, à medida em que o interesse por este debate permaneceu aquecido nas diversas esferas da sociedade – governos, empresas, mídia de massa. É do início desta terceira fase, de 2006, o documentário produzido pelo ex-vice-presidente estadunidense Al Gore, “Uma verdade inconveniente”. O filme ganhou 2 troféus Oscar, obteve recorde de bilheteria no gênero documentário e desempenhou um papel determinante ao pautar uma mobilização global acerca da questão do aquecimento da Terra e as mudanças climáticas (GLEISER, 2016).

Em 2015, outro marco importante no debate global foi a criação, pela ONU, da Agenda de Desenvolvimento Sustentável, um conjunto de dezessete objetivos de desenvolvimento sustentável com metas a serem cumpridas até 2030 por todos os seus 193 países membros (Nações Unidas Brasil, [s. d.]). Ao mesmo tempo em que a discussão sobre sustentabilidade se tornou mais estruturada, os avanços até aquele momento, o início da década de 2010, foram considerados tímidos perante os desafios para reverter os danos ambientais (SHETH; PARVATIYAR, 2021; VAREY, 2013).

Na esfera acadêmica, este contexto suscitou pesquisadores de marketing a articularem a defesa do subcampo do macromarketing como uma perspectiva teórica mais adequada para lidar com os desafios ligados à sustentabilidade, uma vez que um dos princípios basilares do macromarketing é a promoção da qualidade de vida de todos os envolvidos em seus sistemas de trocas.

A figura 1 a seguir resume de maneira visual as principais características e diferenças entre as três fases do debate sobre sustentabilidade em marketing.

Figura 1 - A trajetória da discussão sobre sustentabilidade em marketing: 1970 até o presente.



Fonte: Elaborado pela autora

2.2. Princípios teóricos do macromarketing

“Dado é fato. (...) Quantos e com que frequência. Isso é um fato, mas não é a verdade. A verdade não é o que acontece, a verdade é como e por que o que acontece, acontece (...) A interpretação de dados precisa de insight, precisa de sabedoria e conhecimento de causalidade. E se você tem os dois, se você entende a causalidade e as manifestações superficiais, aí sim, você consegue, genuinamente ajudar o seu mundo a melhorar.” Robert McKee, escritor e roteirista

A emergência do macromarketing remonta à década de 1950, quando se observa o uso do termo no vocabulário de marketing. Mais de vinte anos depois, no final dos anos 1970, a primeira conferência anual de macromarketing em 1976 e a criação do *Journal of Macromarketing* em 1981, configuram a institucionalização do macromarketing como uma subdisciplina do campo acadêmico de marketing (HUNT, 2012; HUNT; HASS; MANIS, 2021; LAYTON; GROSSBART, 2006; NASON, 2006; SHULTZ, 2007). Entretanto, os fundamentos do macromarketing

têm raízes mais profundas, na origem do marketing como disciplina. Hunt *et al* (2021) argumentam que a fundação da disciplina de marketing nos Estados Unidos, no início dos anos 1900, se baseia no que depois se tornou a definição de macromarketing (HUNT, 2012), conforme atestam os livros-texto e primeiros artigos acadêmicos da época. Naquele momento, a industrialização e o surgimento de vários tipos de intermediários afetaram os fluxos de produção e venda, e a disciplina de marketing surge com o foco de melhor compreender estes novos sistemas de distribuição. A ênfase acadêmica inicial é de uma abordagem funcional do marketing, ou seja, nas atividades essenciais que precisam estar presentes em todos os sistemas de distribuição (HUNT; HASS; MANIS, 2021).

A definição de macromarketing que se mantém relevante até os dias atuais (BENTON, 2021; LAYTON, 2019; NASON, 2006) foi originalmente proposta por Hunt na sequência da primeira conferência de macromarketing: “(1) o estudo de sistemas de marketing, (2) o impacto e consequência dos sistemas de marketing na sociedade, (3) o impacto e consequência da sociedade nos sistemas de marketing (HUNT, 1977)”. No centro desta definição está o conceito de sistemas de marketing, ou seja, os sistemas de trocas que envolvem uma contrapartida econômica. Nas palavras do próprio professor Hunt (2020, p. 289), o termo empregado - ‘sistemas de marketing’ - foi propositadamente amplo de forma a incluir “o sistema geral e agregado de uma sociedade”.

O trabalho seminal do professor Roger Layton, uma das vozes mais influentes do pensamento de marketing e especialmente do macromarketing - ver *Special Issue “Honoring the Life and Work of Roger A Layton”* do *Australasian Marketing Journal* (WILKINSON, 2012) e Shultz (2016) - é dedicado em grande parte ao estudo dos sistemas de marketing. Seu legado se confunde com a própria construção e evolução deste conceito, e, portanto, é esta trajetória – os estudos de Layton que elucidam as estruturas, funcionamento, organização e efeitos dos sistemas de marketing - que serão apresentados nesta seção. Layton parte da abordagem de autores como Alderson (1964) e Fisk (1967), suportados pela teoria geral de sistemas (VARGO *et al.*, 2017), e propõe uma definição para o conceito de sistemas de marketing enquanto afirma a sua centralidade para o macromarketing: “Um sistema de marketing é uma rede de indivíduos, grupos e/ou entidades, inseridos em uma matriz social, conectados diretamente ou indiretamente por meio de participação sequencial ou compartilhada em trocas econômicas, que conjunta e/ou

coletivamente cria valor econômico com e para os clientes, por meio da oferta de variedades de bens, serviços, experiências e ideias, que surgem em resposta ou antecipação à demanda dos clientes (LAYTON, 2011, p. 259)."

Um sistema de marketing pode ter diferentes níveis, desde dois indivíduos que ao longo de um período se engajam em um processo de trocas mutuamente vantajosas a blocos comerciais que envolvem diferentes nações e que por sua vez são constituídos por múltiplos sistemas de marketing agregados. Mercados informais, bazares, shopping centers, joint ventures, são exemplos de sistemas de marketing. Ainda, os sistemas de marketing podem ser intencionalmente organizados ou emergir por meio de padrões de comportamento que surgem das trocas e interações de seus participantes. Lusch (2017) acrescenta que, por trás das trocas diretas, muitas vezes existem sistemas de trocas indiretas suportando-as, fruto da crescente divisão e especialização do trabalho. Em qualquer destes casos, o *output* de um sistema de marketing será sempre um conjunto de bens tangíveis e intangíveis e o seu sucesso é identificado pela contribuição deste sortimento para a qualidade de vida das pessoas que dele participam. Por qualidade de vida, entenda-se a qualidade, acessibilidade (física e financeira) e relevância dos sortimentos criados. Uma importante implicação desta premissa de sucesso é que o produto final de um sistema de marketing é mais do que a soma do valor gerado pelos seus diversos bens e serviços. Ou seja, as métricas de sucesso de um sistema de mercado não são apenas aquelas que medem resultados econômicos, mas também seu desempenho em um sentido social mais amplo. (LAYTON, 2007, 2009; SHULTZ, 2007; WOOLISCROFT; GANGLMAIR-WOOLISCROFT, 2018).

Ao nível mais macro, da sociedade, o impacto destes *outputs* no padrão de vida das pessoas é facilmente percebido, como por exemplo, desequilíbrio no acesso aos sortimentos gerados. Entretanto, esses efeitos, ou melhor, as externalidades resultantes de um sistema de marketing podem ser encontradas em todos os níveis, e, portanto, a contribuição do macromarketing está justamente em desvelar as diversas camadas de complexidade, trazendo um entendimento mais profundo sobre as interações entre participantes de um determinado sistema de marketing – sejam eles indivíduos, lares ou instituições. Estas interações cotidianas, por mais corriqueiras que sejam, impactam os níveis acima do sistema de marketing nos quais estão inseridas, e estes sistemas mais amplos, por sua vez, formam o

contexto no qual as decisões mais simples relacionadas a consumo são feitas (LAYTON, 2009).

A fim de analisar como os sistemas de marketing funcionam, ou seja, os processos pelos quais eles se formam, crescem e se adaptam, Layton (2015) propõe uma teoria geral, *MAS theory*, definindo os aspectos críticos que estarão sempre presentes, independentemente do tipo de sistema de marketing em questão. Os três aspectos identificados são os mecanismos sociais (*social mechanisms*), o campo de ação (*action field*) e as estruturas (*structures*).

Os mecanismos sociais são processos evolutivos, originados pelas ações repetidas dos seus participantes, que elucidam a conexão entre atividades realizadas no nível micro/individual a fenômenos macro. Eles podem ser classificados em quatro tipos: (1) processos de coevolução – as ações de cada indivíduo/grupo participante que impactam e afetam o sistema de marketing; (2) processos de cooperação para a realização das trocas; (3) processos de escala, que promovem o crescimento do sistema à medida em que as trocas se intensificam, por exemplo, com a especialização de funções, e inovação; e finalmente, (4) processos de emergência, que refletem a auto-organização do sistema - as normas, regras e as estruturas que emergem a partir das trocas e relações que se formam. Todos estes processos estão embutidos em uma complexa rede, e, portanto, o funcionamento dos mecanismos sociais pode não ser imediatamente percebido. Há um intervalo de tempo entre a realização destas ações e a observação dos seus efeitos, é esta chave de compreensão que Layton nos traz com a *MAS theory* (2015), uma contribuição primordial, que permite elucidar os processos causais de um sistema de marketing, ou, melhor dizendo, porque as pessoas, agindo de uma determinada maneira, geram um determinado resultado.

A especialização, que é fruto do acúmulo de conhecimento dos participantes de uma determinada comunidade, é o mecanismo que dá início a um sistema de marketing, uma vez que é a partir daí que se colocam as condições para a produção de bens e serviços (ofertas), que, por sua vez, engendrarão os processos de trocas entre os membros desta comunidade. À medida em que estes processos de troca e conexões se desenvolvem, o próprio crescimento do sistema de marketing retroalimenta a especialização. Assim, quanto mais trocas, mais fluxos, e mais participantes, o que leva ao desenvolvimento de estruturas e normas, que propiciam mais crescimento e especialização para o sistema de marketing (LAYTON, 2019).

O segundo aspecto crítico que caracteriza qualquer sistema de marketing, o campo de ação, diz respeito às interações entre os seus participantes, ou seja, a maneira como os sistemas de marketing ganham vida. A forma como seus participantes/*stakeholders* atuam para defender seus interesses e como reagem às oportunidades que se apresentam também contribui para o processo evolutivo de um sistema de marketing. À medida em que as relações entre os participantes de um sistema, sejam eles indivíduos, grupos ou instituições, se estabelecem, é possível perceber uma rede de relações heterogênea, na qual os agentes ocupam diferentes posições de poder. Os que estão em posição de domínio são categorizados como incumbentes e tendem a agir para manter o status quo. Já os desafiadores reivindicam mais participação neste sistema provocando mudanças que abalem a posição dos incumbentes. Por último, há um terceiro grupo de *stakeholders*, responsáveis pela governança - órgãos regulatórios, associações comerciais etc., que surgem como resultado das pressões tanto de incumbentes quanto de desafiadores. Da tensão entre as demandas por crescimento e diversidade dos desafiadores, e os esforços de estabilidade e controle dos incumbentes é que os sistemas de marketing evoluem (LAYTON, 2015, 2016).

Os campos de ação combinam dinâmicas de competição e colaboração ao longo do tempo. Os *stakeholders* em geral agem baseados em três distintos paradigmas: por interesse próprio, quando acreditam que para um participante ganhar, outro precisa necessariamente perder; baseados em mutualidade, quando buscam uma solução ganha-ganha; ou baseados em moralidade, quando acreditam que há uma posição certa e, por consequência, evocam uma posição de “nós contra eles” (DOMEGAN *et al.*, 2019).

Finalmente, o terceiro aspecto comum a todos os sistemas de marketing são seus elementos estruturais: processos, convenções e lógicas estabelecidas ao longo do processo de trocas daquele sistema, especializações e papéis específicos que emergem e que podem ser ocupados por indivíduos ou instituições, redes sociais e econômicas que ligam os participantes e as maneiras como a governança do sistema se estabelece. Segundo Lusch (2017), estes elementos estruturais são como ferramentas que criamos para nos ajudar a navegar na complexidade dos sistemas de trocas: são “heurísticas e algoritmos compartilhados”. Neste terceiro aspecto também se encontram os fluxos funcionais (de propriedade, posse, risco, financeiro

e informação) e os resultados do sistema de marketing. Por resultado, compreende-se os sortimentos produzidos e também as externalidades, sustentabilidade do sistema ao longo do tempo e quaisquer elementos de infraestrutura dele resultante, quer sejam tangíveis ou intangíveis, como edifícios, dispositivos, significados, normas e regras às quais os participantes aderem (LAYTON, 2015).

Contrapondo a perspectiva de que as mudanças em um sistema de marketing são emergentes, ou seja, as diversas ações ao nível micro, enredadas nas complexidades dos sistemas em que estão inseridas causam consequências visíveis ao nível macro (LAYTON, 2015), Kadirov (2018) propõe um modelo de sistemas de mercado como um bem público. O autor parte da premissa de que os atores de um sistema de marketing participam dele buscando valores superiores, “macromotivos” como justiça, além dos valores obtidos com as trocas dos *outputs*. Então, as mudanças nos sistemas de marketing não são emergentes, mas sim ações intencionais guiadas pela percepção e/ou expectativa de justiça/injustiça construída pelos participantes daquele sistema. Da mesma forma, Pittz *et al* (2020) propõem uma inversão de lógica: desenhar um sistema de marketing tendo como ponto de partida o benefício social que se quer atingir, ao invés de priorizar a distribuição de valor e considerar o impacto social como um subproduto deste sistema

Alguns elementos internos de “correção” devem estar presentes em um sistema de marketing para que ele se direcione ao objetivo de promover o bem comum: facilitar a participação colaborativa de seus atores, criar mecanismos atenuantes (ex., órgãos reguladores), e maximizar a criação de bens comuns. Em relação a este último ponto, os sistemas de marketing produzem *outputs* que se posicionam em um espectro entre bens públicos, ou seja, atendem a todos sem distinção (ex., sistemas de defesa) e bens privados (ex., comida, roupas), e em sua grande maioria, os *outputs* são considerados bens públicos impuros. Esta definição implica que um bem, ainda que privado, pode gerar benefícios públicos, como, por exemplo, produtos ecologicamente sustentáveis. Um sistema de marketing será, portanto, tanto mais inclusivo e voltado ao bem comum quanto mais equilibrado for seu balanço entre bens públicos e privados, buscando minimizar a subtratibilidade (*subtractability*) e exclusividade dos *outputs*. Ambos os domínios, público e privado, precisam evoluir juntos: carros mais modernos precisam de boas estradas, por exemplo (KADIROV, 2018).

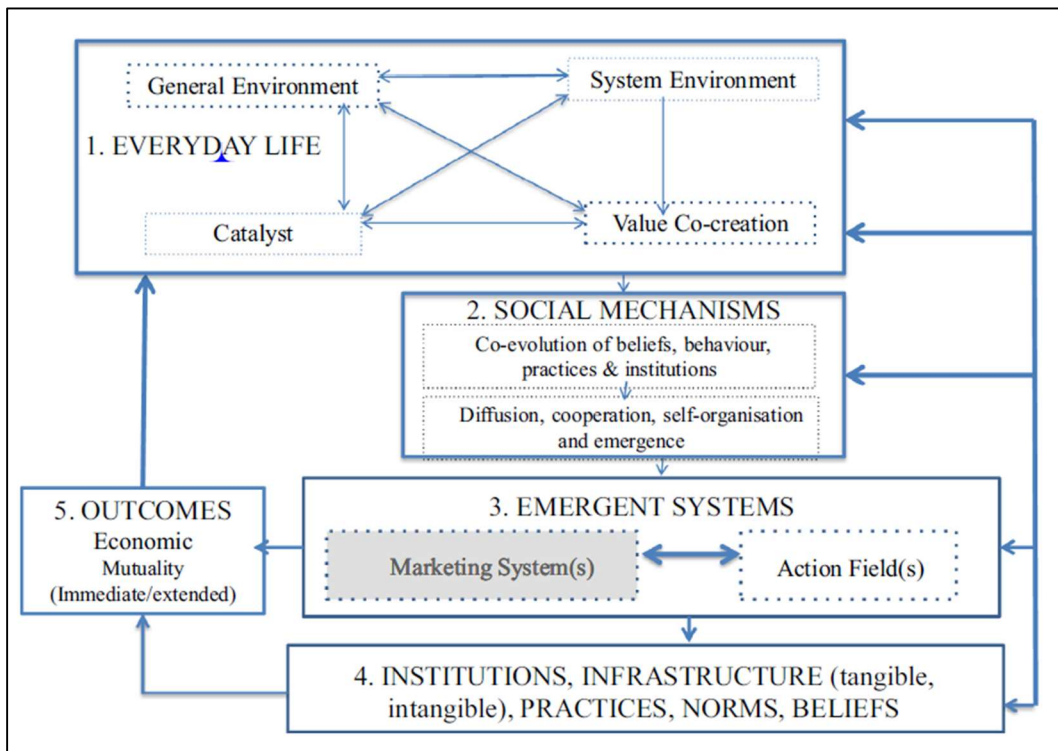
O conceito de *path dependency* (dependência do caminho), oriundo das ciências sociais, é crítico para o estudo dos sistemas de marketing. Layton e Duffy (2018) defendem que ele está presente em todo e qualquer sistema de marketing, independentemente do seu nível de agregação. *Path dependency* acontece quando as escolhas e decisões em um determinado momento são impactadas e influenciadas por experiências passadas, formando uma sequência de eventos nos quais crenças, valores e normas que se formam em um tempo passado impactam o presente. A consequência que este fenômeno traz para os sistemas de marketing é rigidez no seu funcionamento, o que os impede de responder adequadamente às oportunidades e crises que surgem ao longo do tempo, podendo levar inclusive, ao seu colapso. Pode-se facilmente identificar esta situação quando se analisa a disrupção ocorrida na indústria da música pelas plataformas de streaming, ameaçando o sistema de marketing das grandes gravadoras que até então dominavam a distribuição de música por meio de dispositivos físicos como CD's.

Ainda segundo Layton e Duffy (2018), o próprio processo evolutivo dos sistemas de marketing (mecanismos sociais), é o fator gerador de *path dependency*. Para os autores, existem quatro mecanismos sociais secundários que se originam dos mecanismos sociais primários, explicados alguns parágrafos acima, que são mais críticos para o processo de *path dependency*. São eles a criação de sistemas de acesso aos sortimentos gerados pelo sistema de marketing (ex – infraestruturas e redes que ligam clientes a produtores, intermediários etc.); os campos de ação dos *stakeholders*, nos quais eles interagem e disputam poder; os mecanismos que possibilitam a evolução tecnológica, ou seja, instituições e atividades ligadas à imitar, aprender, criar tecnologias para os sistemas de marketing, e, finalmente, o sistema de valores – expectativas, normas, crenças, princípios éticos que estão em constante mudança, seja via debates internos ou por influências externas ao sistema em questão. Podem ser questões como os debates em relação à sustentabilidade ou proteção de dados pessoais, que desafiam os valores vigentes e demandam uma tomada de posição por parte dos participantes do sistema de marketing. Ao examinar mais atentamente estes quatro mecanismos, pode-se identificar os pontos de rigidez de um sistema de marketing e, por consequência, as barreiras que o impedem de reagir e se adaptar a mudanças no contexto interno ou externo (WILLIAMS; DAVEY; JOHNSTONE, 2021).

Como os sistemas de marketing são interdependentes e multicamadas, para melhor compreender a cadeia de eventos que leva à *path dependency* de um determinado sistema, muitas vezes é necessário analisar também os sistemas adjacentes, complementares e concorrentes a ele (LAYTON; DUFFY, 2018). Por exemplo, a evolução da indústria de veículo autônomos está levando também a indústria aeronáutica a se adaptar, com iniciativas como a EVE Air Mobility, uma empresa fundada pela fabricante Embraer com o objetivo de desenvolver aeronaves elétricas autônomas (Eve Air Mobility, [s. d.]).

Uma das principais contribuições da teorização sobre os sistemas de marketing é construir um espaço único, dentro das ciências sociais, para a disciplina de marketing. Este é um papel que vai além das ferramentas e técnicas gerenciais que dominaram o campo nas últimas décadas, e que, como veremos a seguir, se torna bastante relevante e adequado no atual contexto global. O trabalho de Layton e demais pesquisadores, baseado no que as sociedades vieram construindo ao longo dos séculos (desde os mercados de sub-existência em tempos pré-históricos às disrupções da economia digital) foi estruturar um modelo de como os atores de um sistema interagem para realizar suas trocas e de como estes sistemas mudam ao longo do tempo. A Figura 2, a seguir, retrata um modelo de como os principais elementos da teoria de sistemas de marketing agem conjuntamente para explicar diferenças e comunalidades de distintos sistemas. Conectando atos rotineiros da vida comum (1) a processos evolutivos de aprendizagem, cooperação etc. (2), tem-se a emergência de um sistema de marketing (3), no qual elementos de estrutura tangíveis e intangíveis possibilitam o seu funcionamento (4), ou seja, a interface entre seus diversos atores no seu campo de ação. Estas interações, por sua vez, produzem os *outcomes* diretos do sistema - sortimentos de bens tangíveis e intangíveis e fluxos de propriedade, posse, financeiro, de risco e de informação – e os indiretos (5) – sentimentos de igualdade, justiça e percepção de qualidade de vida (LAYTON, 2016).

Figura 2 – Como os sistemas de marketing se formam, crescem e mudam – co-criação de valor em comunidades humanas



Fonte: (Shultz, 2016)

A teoria de sistemas de marketing não é a única linha de estudo da disciplina de marketing que propõe uma visão sistêmica (Layton, 2008). Uma das mais recentes e difundida é a lógica dominante de serviço, uma visão alternativa, porém não conflitante com a teoria de sistemas de marketing. Em comum, seus autores reconhecem os mercados como configurações complexas, mas sua ênfase está na cocriação de valor, ou seja, como os atores participantes (e não mais vendedores/produtores e compradores/consumidores) daquele sistema integram seus recursos (VARGO; LUSCH, 2008; Market systems, stakeholders and value propositions Vargo, 2011; From Micro to Macro: Stakeholders and institutions 2011).

Layton (2008) propõe integrar a lógica dominante de serviço na perspectiva dos sistemas de marketing, ou seja, redirecionar o foco de análise da troca, a cocriação de valor, para o sistema na qual ela está inserida. Para exemplificar, Layton elucida a diversidade de tipologias de sistemas de marketing nos quais a cocriação pode estar inserida – podem ser sistemas intencionais, estruturados, emergentes, randômicos, de nível micro, meso ou macro e ainda com foco nos indivíduos, grupos ou a sociedade como um todo. Posicionar o *framework* de Vargo

e Lusch como parte de um sistema permite incorporar suas especificidades na análise das lógicas por trás das transações, integrando ao mesmo tempo, uma perspectiva mais micro, de ênfase nas trocas, com uma perspectiva meso/macro, o contexto no qual estão inseridas – estruturas, normas etc. compartilhadas que também participam e influenciam a criação de valor. Ainda segundo Layton, esta proposta contribuiria para um maior interesse dos pesquisadores de marketing em investigar fenômenos de nível meso, evitando a dicotomia de optar entre uma perspectiva gerencial (micro) ou sistêmica (macro).

2.3.

A abordagem de sistemas de provisionamento

Recentemente, a abordagem de sistemas de provisionamento vem sendo apresentada como uma lente mais apropriada para analisar os *wicked problems*, como as crises provocadas pelos desastres climáticos, desigualdades crescentes, degradação do meio ambiente, consumo excessivo, etc. (FANNING; O'NEILL; BÜCHS, 2020; FINE; BAYLISS; ROBERTSON, 2018; LAYTON; DOMEGAN, 2021; LAYTON; DOMEGAN; DUFFY, 2022; SHAPIRO, 2024). Os *wicked problems* são problemas sociais complexos, resultantes de inúmeros fatores interdependentes (políticos, culturais, etc.) e dinâmicos. Por isso, requerem soluções igualmente complexas, que podem gerar consequências imprevistas e envolvem múltiplos *stakeholders* por vezes com interesses conflitantes (AKAKA *et al.*, 2023; FISK, 2006; KREUTER *et al.*, 2004; PITZ; STEINER; PENNINGTON, 2020; SHULTZ; WILKIE, 2021).

A abordagem de sistemas de provisionamento coloca os sistemas de marketing em uma perspectiva mais ampla, na qual outros sistemas se interconectam para atender desejos e necessidades de uma comunidade (FANNING; O'NEILL; BÜCHS, 2020; FINE; BAYLISS; ROBERTSON, 2018; LAYTON; DOMEGAN, 2021; LAYTON; DOMEGAN; DUFFY, 2022). Esta abordagem reconhece que a complexidade crescente das crises contemporâneas requer soluções que não vão advir apenas dos sistemas de marketing, mas de outros tipos de arranjos e trocas sociais. O foco passa a ser em compreender e desenvolver “sistemas sociais de provisionamento sustentáveis” (*sustainable societal*

provisioning systems) (SHAPIRO, 2024), que consigam equacionar justiça social e sustentabilidade.

Fanning *et al* (2020) articulam esta dupla prioridade usando o modelo de Espaço Justo e Seguro (*Safe and Just Space*) também conhecido como “economia *doughnut*” devido à forma do seu framework (RAWORTH, 2017) como ponto de partida para propor uma definição de sistemas de provisionamento. O modelo define desenvolvimento sustentável como a capacidade de satisfazer as necessidades básicas de todos os indivíduos (comida, cuidados de saúde, água, etc.) respeitando os limites planetários, e os sistemas de provisionamento seriam os sistemas físicos e sociais que medeiam o uso de recursos naturais para a produção de bens materiais e culturais que vão satisfazer as necessidades individuais e coletivas. Assim, os autores definem sistemas de provisionamento como “um conjunto de elementos relacionados que trabalham juntos na transformação de recursos para satisfazer uma necessidade humana prevista” (FANNING; O’NEILL; BÜCHS, 2020, p. 3).

Consistente com esta definição, Layton e Domegan (2021) expandem o pensamento sobre sistemas de marketing, reconhecendo que os sistemas econômicos estão integrados a redes sociais complexas, que são os sistemas de provisionamento. Esta visão holística é crucial para mais bem compreender não somente as dinâmicas ligadas ao consumo, como também o contexto no qual este consumo acontece, no que Fine *et al.* (2018) caracterizam como um modelo analítico vertical do consumo, conectando todas as atividades desde a produção até o consumo, e analisando não somente os significados materiais e culturais de itens de consumo, mas também como estes itens são fornecidos.

Diversos sistemas de provisionamento podem coexistir em uma comunidade, buscando satisfazer necessidades e desejos distintos. E cada sistema de provisionamento que se forma cria sua própria rede de subsistemas (FANNING; O’NEILL; BÜCHS, 2020; LAYTON; DOMEGAN; DUFFY, 2022), que são “redes auto-organizadas de relações entre indivíduos, grupos, entidades e instituições que foram um todo coerente” (LAYTON; DOMEGAN, 2021, p. 6).

Estes subsistemas podem atuar de forma integrada, adjacente ou complementar ao sistema de provisionamento primário, formando uma complexa rede com níveis micro, meso e macro. Embora coexistam juntos em prol de objetivos comuns, os subsistemas variam em sua cultura, e na maneira como evoluem e se adaptam (LAYTON; DOMEGAN, 2021).

Layton e Domegan (2021) propõem que os sistemas de provisionamento são uma combinação dinâmica de quatro tipos distintos de arranjos: 1) sistemas prescritivos – *top-down*, relacionados ao provisionamento de necessidades básicas, como saúde, educação, infraestrutura, transporte, etc. São estruturados, hierárquicos e burocráticos, mais preocupados com eficiência, e frequentemente ligados ao setor público; 2) os sistemas de marketing que, em comparação com os sistemas prescritivos, são mais inovadores e oferecem maior diversidade de ofertas¹; 3) os sistemas de trocas colaborativas, que são exemplificados em um escopo abrangente que vai de hortas comunitárias a redes de comércio integradas, como as redes de *fast fashion*; e, finalmente, 4) os sistemas de trocas informais, que são sistemas não regulados, mais abertos, como por exemplo mercados de rua e mercado negro.

A configuração proposta por Layton *et al.* (2021) aponta para o desafio de equilibrar os sistemas prescritivos, *top-down*, hierárquicos, com sistemas de trocas de mercado, dando espaço também para os arranjos mais híbridos das trocas colaborativas e informais. Os autores argumentam que é do gerenciamento das tensões e dos conflitos entre o poder prescritivo dos governos e o poder *bottom-up* da sociedade auto-organizada em grupos mais ou menos informais que surge a sustentabilidade dos sistemas de provisionamento e sua capacidade de responder às mudanças do ambiente. Entretanto, quando a literatura adentra o campo, é possível observar algumas complexidades que demonstram que a teoria inicial ainda não está consolidada.

Renton *et al.* (2024) demonstram, com o exemplo do sistema de provisionamento de eletricidade da Nova Zelândia, como os sistemas prescritivo e de marketing interagiram neste contexto, levando, ao longo dos anos, à integração de um sistema de marketing ao sistema de oferta público. O controle da tecnologia, foi o elemento crucial que possibilitou transferências de poder do Estado para o

¹ para uma descrição mais detalhada dos sistemas de marketing, ver subseção 2.2

mercado. Antes apenas provedor, o Estado passou a assumir também o papel de regulador, à medida em que empresas privadas entraram neste sistema. Dessa forma, os autores evidenciaram complexidades que fogem a uma descrição mais simplificada dos possíveis arranjos em um sistema de provisionamento.

Outro estudo recente (WILLIAMS *et al.*, 2024) demonstra como uma abordagem de sistemas de provisionamento pode elucidar em mais nuances, as dinâmicas dos sistemas de marketing e revelar consequências das interações entre os sistemas prescritivos e de marketing. Os autores demonstram como o sistema de marketing de fórmulas infantis foi impactado pela regulamentação (*sistema prescritivo de saúde infantil*) que restringiu a propaganda e promoção destes produtos a fim de promover o aleitamento materno. A regulamentação causou uma falha no sistema de marketing das fórmulas infantis, restringindo seus fluxos de informação e mecanismos de acesso. Embora em um contexto macro esta situação tenha levado a um aumento nos índices de aleitamento materno, ao nível micro, reduziu o bem-estar das mães usuárias de fórmulas infantis, que não podem ou não querem aderir ao aleitamento materno, gerando, ao final, externalidades ao sistema de provisionamento de nutrição infantil, no qual os dois subsistemas estão inseridos.

Os significados culturais associados à produção e o consumo de bens são tão relevantes para a abordagem dos sistemas de provisionamento quanto seus aspectos materiais. Analisando o consumo como um processo ativo, a abordagem de sistemas de provisionamento “reconhece os consumidores como reflexivos. Eles não são receptores passivos do que consomem ou de como o percebem” (FINE; BAYLISS; ROBERTSON, 2018, p. 32). As percepções culturais e identidades dos consumidores impactam o processo de consumo, que por sua vez é determinado pelas práticas materiais ao longo de toda cadeia, e não somente no ato de consumo em si.

A transição para uma sociedade com padrões de consumo mais sustentáveis demanda alterações não apenas econômicas, sociais e tecnológicas, mas também mudanças individuais nas práticas cotidianas. No âmbito das práticas de marketing, a perspectiva dos sistemas de provisão, ao contextualizá-las em um escopo mais abrangente, pode direcioná-las a desempenhar um papel mais impactante na sociedade (FINE; BAYLISS; ROBERTSON, 2018; LEENDERS; VAN BUEREN; NGUYEN, 2024; SHULTZ, 2007; SHULTZ; RAHTZ; SIRGY, 2017).

2.4.

As práticas de marketing sustentáveis, segundo o macromarketing

A presente seção tem como objetivo aprofundar como a abordagem de macromarketing para a sustentabilidade se desdobra de forma prática, ou seja, como ela guia as estratégias, condutas e atividades dos praticantes de marketing.

Esta análise se baseou em um levantamento, por toda a base do *Journal of Macromarketing*, desde a sua criação, de artigos que contivessem as seguintes palavras-chave: “sustainab*” AND “marketing”. A busca foi realizada entre os dias 21 e 22 abril de 2023 na base de dados Scopus e resultou em 73 artigos. Todos os artigos foram analisados com o objetivo de apreender as propostas e modelos de ação para modificar e/ou criar práticas de marketing que contribuam para os objetivos econômicos, sociais e ambientais de sustentabilidade.

Conforme apresentado no Quadro 1, da análise, depreende-se que as propostas se distribuem em um espectro de um lado, mais abrangente, que envolve toda a organização, e de outro mais focado exclusivamente às ferramentas de marketing, como os 4Ps. Agrupadas as propostas neste espectro, constata-se que há um guia normativo a ser percorrido para que a sustentabilidade permeie todos os níveis da organização e se reflita em impactos relevantes para a sociedade.

A base desta trajetória é incorporar a sustentabilidade como um valor moral, ou seja, a empresa deve perceber que priorizar estas iniciativas é um imperativo categórico (NILL, 2022), superando o paradoxo de escolher entre ser ética ou ser competitiva. Dois artigos (KLEIN; LACZNIAK, 2021; SHETH; PARVATIYAR, 2022) enriquecem esta perspectiva ética relacionando as premissas de macromarketing a princípios filosóficos das religiões budista e católica.

Em seguida, destacam-se as propostas de ações estruturantes, que a organização como um todo precisa desenvolver. Do ponto de vista interno é importante que todos os colaboradores adotem um guia de conduta alinhado à visão sustentável da empresa (RASHIDI-SABET; MADHAVARAM, 2022; VAREY, 2013). E do ponto de vista externo, o gerenciamento de *stakeholders* é crucial para que a organização obtenha uma visão sistêmica, uma compreensão das demandas de seus interlocutores e dos grupos sociais que são impactados pelas suas atividades. Quanto mais ampla e inclusiva for esta rede de *stakeholders*, mais a organização estará se comprometendo com uma atuação autenticamente voltada para o bem-estar social (LACZNIAK; SHULTZ, 2021; SANTOS, 2022). A

organização pode inclusive ampliar seu raio de atuação para além do seu objetivo comercial, como demonstram dois artigos que abordam como as empresas podem se preparar para atuar em momentos de crises sociais – desastres naturais, emergências sanitárias, etc. (FERRELL; FERRELL, 2022; RASHIDI-SABET; MADHAVARAM, 2022).

Finalmente, depois de estabelecidas a base e a estrutura, tem-se o terceiro grupo de propostas que discutem especificamente como marketing pode atuar em prol da sustentabilidade. Se por um lado a disciplina de marketing se forjou estimulando o consumo e o estilo de vida materialista dominante na sociedade ocidental ao longo das últimas décadas (KILBOURNE; MCDONAGH; PROTHERO, 1997; SHETH; SETHIA; SRINIVAS, 2011), há uma série de propostas baseadas nos princípios do macromarketing que visam resgatar seu papel de origem – ser uma tecnologia de provisionamento que garanta os meios para um padrão de vida sustentável (WOOLISCROFT, 2021).

As propostas específicas para as práticas de marketing por sua vez também se agrupam em categorias que dizem respeito à visão, estratégia e ações táticas de marketing. Decorrente da visão da sustentabilidade como um imperativo moral, a área de marketing deve se colocar à frente da organização como agente catalisador das mudanças necessárias (SHULTZ, 2007; SHULTZ; PETERSON, 2019), mantendo seu foco no consumidor, mas sob uma perspectiva distinta. Em uma atuação voltada para sustentabilidade, o marketing se preocupa com o bem-estar geral do consumidor, ou seja, como suas ações podem promover um consumo mais consciente e uma vida mais equilibrada, ainda que isso signifique uma redução do consumo (SHETH; SETHIA; SRINIVAS, 2011).

A rede de *stakeholders* que suporta as decisões da organização deve também ter um papel atuante no gerenciamento das marcas, e quanto mais ampla for, mais democrático será o seu discurso (HULT, 2011; MITCHELL; WOOLISCROFT; HIGHAM, 2010; SPRY *et al.*, 2021). As marcas, consideradas como um ativo intangível pelas empresas e parte importante da cultura contemporânea, uma vez que servem como uma forma de expressão pessoal e construção de identidade, podem ser vistas como um sistema de marketing *per se*. Os sistemas de marketing das marcas podem tanto gerar externalidades negativas, quando estimulam o hiperconsumo e valores não sustentáveis como criar valor e contribuir para o bem-estar e qualidade de vida para os que dele participam. Nesta segunda alternativa, os

gerentes de marcas expandem seu olhar para além da díade consumidor-marca, incorporando perspectivas externas e considerando o papel do indivíduo como cidadão, além de consumidor (PADELA; WOOLISCROFT; GANGLMAIR-WOOLISCROFT, 2021; SPRY *et al.*, 2021).

Sob a perspectiva do macromarketing, as marcas representam uma plataforma de influência na construção e disseminação dos valores de um paradigma mais sustentável; é como usar o próprio veneno para antídoto (PADELA; WOOLISCROFT; GANGLMAIR-WOOLISCROFT, 2021, 2023; PROTHERO; MCDONAGH; DOBSCHA, 2010; SPRY *et al.*, 2021). Uma proposta recorrente é atrelar à sustentabilidade símbolos e significados ligados a interesse pessoais, como segurança e status, ao invés de adotar um discurso focado no coletivo. Diversos estudos empíricos demonstram que essas estratégias têm impacto positivo no comportamento sustentável do consumidor (CHEN; PETERSEN, 2022; HUANG; RUST, 2011; KIM; PARK; SHRUM, 2022; LEWIN; STRUTTON; PASWAN, 2011; NADERI; STRUTTON, 2015; SOULE, 2022).

Em relação ao gerenciamento dos produtos – bens e serviços que as empresas oferecem, a área de marketing deve se responsabilizar por todo o ciclo de consumo, e não focar apenas na etapa de aquisição, ou seja, em gerar desejo e estimular consumo. Os princípios da economia circular – eliminar resíduos e poluição, circular produtos e materiais no seu valor mais alto e regenerar a natureza (ELLEN MACARTHUR Foundation - o que é economia circular, [s. d.]) – devem permear etapas importantes do ciclo de consumo induzindo a área de marketing a práticas tais como cuidar da seleção dos materiais e métodos de produção e distribuição na etapa de desenvolvimento e produção; incentivar o uso correto, consumo moderado e reutilização na etapa de uso; e incentivar os comportamentos de reciclagem e descarte correto na etapa de pós uso (KENNEDY; MCGOURAN; KEMPER, 2020; RASHIDI-SABET; MADHAVARAM, 2022; SCOTT; MARTIN; SCHOUTEN, 2014; SHAPIRO, 2022; SHETH; PARVATIYAR, 2021).

Uma outra categoria de propostas se refere à uma revisão da conhecida ferramenta de micromarketing dos 4Ps (produto, preço, praça e promoção) à luz dos princípios do macromarketing. No que se refere a produto, são reforçados os mesmos fundamentos da economia circular e que regem a visão do ciclo de consumo descrita no parágrafo anterior: eliminar a obsolescência programada, oferecer reparo para os produtos vendidos, substituir produtos por serviços e criar

processos para descarte e coleta pós uso (GOSSEN; ZIESEMER; SCHRADER, 2019; KENNEDY; MCGOURAN; KEMPER, 2020; PEATTIE; CRANE, 2005; RASHIDI-SABET; MADHAVARAM, 2022; SHETH; PARVATIYAR, 2021; SHETH; SETHIA; SRINIVAS, 2011).

Uma gestão sustentável de preço implica em não praticar uma política predatória que estimule o hiperconsumo, e que ao mesmo tempo também não seja proibitiva para os consumidores menos favorecidos, principalmente na oferta de bens essenciais. Além disso, os custos decorrentes dos impactos negativos que os bens e serviços causam no meio ambiente e na sociedade devem ser internalizados pelas empresas (GOSSEN; ZIESEMER; SCHRADER, 2019; KENNEDY; MCGOURAN; KEMPER, 2020; PEATTIE; CRANE, 2005; SHETH; PARVATIYAR, 2021; SHETH; SETHIA; SRINIVAS, 2011).

A adaptação do P de praça para uma prática mais sustentável recomenda que as próprias empresas desenvolvam meios de acesso a seus produtos que não envolvam a aquisição de novos itens como por exemplo, mercados de segunda mão e plataformas digitais que estimulem venda e troca direta entre consumidores. Em relação à comunicação e promoção, os esforços de marketing devem estar voltados para desenvolver uma maior consciência sobre sustentabilidade: ao invés da ênfase nos atributos dos produtos e serviços e no estímulo ao consumo, marketing deve focar seus investimentos de comunicação para educar o consumidor sobre hábitos mais sustentáveis e explorar os benefícios de curto e longo prazo destas práticas (GOSSEN; ZIESEMER; SCHRADER, 2019; KELLECI, 2022; KENNEDY; MCGOURAN; KEMPER, 2020; PEATTIE; CRANE, 2005; RASHIDI-SABET; MADHAVARAM, 2022; SHETH; PARVATIYAR, 2021; SHETH; SETHIA; SRINIVAS, 2011).

Finalmente, o âmbito social da sustentabilidade em marketing deve se refletir em um esforço direcionado à população sujeita a pobreza. O interesse de grandes empresas por este segmento de consumidores da base da pirâmide teve grande impulso a partir do trabalho de Prahalad e Hart (2002), que buscou mostrar que as empresas poderiam construir ofertas lucrativas e que, ao mesmo tempo, contribuíssem para melhorar as condições de vida das camadas mais pobres. Sob a perspectiva do macromarketing, a inclusão destes consumidores de baixo poder aquisitivo como estratégia de negócio das empresas precisa estar em primeiro lugar imbuída de uma preocupação genuína de que não se constrói uma sociedade mais

sustentável sem erradicar ou ao menos minimizar os índices de pobreza - acesso a saúde, alimentação e higiene básicos. As empresas que se engajam com estas camadas da população precisam de interagir em bases igualitárias, com disposição de entender e respeitar suas idiossincrasias. Em termos de oferta, isso implica em desenvolver produtos específicos, adaptados ao contexto daquela comunidade, e absorver o *know-how* local buscando parcerias para produção e distribuição dos produtos na própria comunidade (SANTOS, 2022; VISWANATHAN *et al.*, 2009).

Quadro 1 - As propostas para práticas de marketing sustentável segundo o macromarketing

A BASE: SUSTENTABILIDADE COMO UM VALOR		
CATEGORIA	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
Sustentabilidade como um valor moral	A empresa devem perceber sustentabilidade como um valor moral, e não apenas uma questão pragmática – fazer o certo porque é o certo, serem agentes de mudança da sociedade.	Kemper <i>et al</i> (2019); Nill (2022)
	O padrão ético e normativo para conduta mais sustentável pode ser suportado por princípios filosóficos, baseados, por exemplo no conceito aristotélico da Eudaimonia, e na filosofia das religiões católica e budista, que por sua vez, estão alinhados com as proposições de macromarketing.	Klein e Laczniak (2021); Sheth e Parvatiyar (2022)
	A empresa deve passar de uma relação com a natureza eco-eficiente para uma relação eco-cêntrica. Ou seja, devem abandonar uma visão objetificada da natureza, percebida como um recurso a ser manipulado pelo homem.	Varey (2013)
A ESTRUTURA: SUSTENTABILIDADE COMO PRINCÍPIO ORGANIZACIONAL		
CATEGORIA	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
Gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	<p>A empresa deve ter uma orientação autêntica para os <i>stakeholders</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adotar uma visão sistêmica, incluindo não somente clientes e acionistas. - Formar uma rede de <i>stakeholders</i> a fim de melhor compreender o impacto que a empresa causa na sociedade. - Suportar os funcionários (<i>stakeholders</i> internos) para que ajam em prol dos objetivos da empresa, inculcar uma cultura de serviço. - Engajar com segmentos populacionais sujeitos a pobreza, indo além do marketing para base da pirâmide, considerando-os <i>stakeholders</i> relevantes. Inclui-los na cocriação de bens e serviços como produtores, distribuidores ou fornecedores. - Governança corporativa - alta liderança e conselheiros devem guiar e monitorar a política de engajamento com <i>stakeholders</i>. 	Laczniak e Shultz (2021); Ferrell e Ferrell (2022); Arora e Chakraborty (2021); Santos (2022); Pittz (2020)
Cultura da empresa	<p>A empresa deve se articular em busca de uma vantagem construtiva, voltada para o bem comum, ao invés de uma vantagem competitiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Líderes devem guiar suas condutas por meio de guia normativo de sustentabilidade corporativa – manter objetivos de aumento de capital econômico, natural e social. - Cultura “<i>enviropreneurial</i>” (ecoempreendedora): usar tecnologia e inovação a serviço da sustentabilidade, comportamentos – proatividade e propensão a assumir alguns riscos. - Romper visão de curto prazo para retorno de investimentos e aceitar prazos maiores de pay-back. 	Varey (2013) ; Rashidi-Sabet e Madhavaram (2022); Menon e Menon (1997); Peattie e Crane (2005); Arora e Chakraborty (2021)
Gerenciamento de crise	A empresa deve ter um planejamento e preparar seus funcionários para se engajarem em momentos de crise, sejam estas provocadas por agentes externos, por exemplo, desastres naturais, emergências sanitárias, ou agentes internos, como condutas ilegais ou que tragam danos à sociedade.	Arora e Chakraborty (2021) ; Ferrell e Ferrell (2022)

AS AÇÕES DE MARKETING: SUSTENTABILIDADE NA PRÁTICA		
CATEGORIA	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
Engajamento construtivo	<ul style="list-style-type: none"> - A área de marketing deve se colocar com um agente catalisador de mudanças positivas na sociedade, buscando conciliar suas ações (micromarketing) em uma perspectiva macro de bem-estar social. - Para ser uma agente de mudança, marketing deve ter o homem como centro de seu trabalho, e não o produto. - A área de marketing deve ter como objetivo principal uma relação de autenticidade, transparência, reciprocidade e de longo prazo com seus consumidores. - Buscar líderes de marketing que tenham os recursos pessoais de foco no futuro e motivação prosocial 	Shultz, Peterson (2019) ; Shultz (2007); Batat (2023); Meng (2015); Varey (2013); Thu <i>et al.</i> ,(2023).
Abordagem centrada no consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - Os esforços de marketing devem se voltar para gerenciar demanda, promovendo o consumo consciente (ou seja, reduzir o hiperconsumo) e colocando o consumidor como <i>stakeholder</i> central de suas estratégias. - As métricas de sucesso são definidas em torno do bem-estar e qualidade de vida do consumidor – ex - níveis de felicidade, saúde financeira. - A empresa deve ter estratégias distintas para consumidores com menor/menor grau de consciência ambiental e nível de consumo moderado/alto. 	Sheth <i>et al</i> (2011).
Gestão democrática de marcas	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir a visão de <i>stakeholders</i> externos no gerenciamento das marcas , não se limitando à perspectiva de consumidores. - A área de marketing deve liderar esse engajamento para incorporar uma perspectiva múltipla no discurso de suas marcas. 	Hult (2011); Mitchell <i>et al</i> (2010); Spry <i>et al</i> (2021).
Branding para sustentabilidade	<p>Transformar o discurso ecológico em commodity:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usar branding para mudar o paradigma de consumismo. -<i>Transformative branding</i> – comunicar uma visão transformadora em colaboração com diversos <i>stakeholders</i>. 	Spry <i>et al</i> (2021); Prothero <i>et al</i> (2010); Levy e Luedicke (2012); Padela <i>et al</i> (2021, 2023);Burroughs (2010).
Sustentabilidade como símbolo de status	<ul style="list-style-type: none"> - Revestir o conceito de sustentabilidade de significados simbólicos e emocionais, assim como hoje a publicidade faz com bens e serviços. -Apelar para interesses pessoais como segurança e status para comunicar discurso sustentável. 	Peattie e Crane (2005); Chen e Petersen (2022); Conejo <i>et al</i> (2023); Huang e Rust (2011); Gossen <i>et al</i> (2019); Lewin <i>et al</i> (2011); Kim <i>et al</i> (2022); Naderi e

		Strutton (2015); Soule (2022); Pai <i>et al</i> (2022).
Gerenciamento do ciclo de consumo completo	<p>A área de marketing deve se preocupar com todas as etapas envolvidas no ciclo de consumo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliar e gerenciar, sob a perspectiva da sustentabilidade todas as etapas do ciclo de vida do produto (incluindo produtos existentes e novos produtos) – escolha de materiais, métodos de produção, distribuição e descarte. - Abandonar a visão tradicional de marketing que coloca a sua oferta (bem ou serviço) como a solução “mágica” de algum problema e elucidar, para o consumidor, todas as etapas que envolvem o ciclo de um produto (bem ou serviço). - Educar o consumidor sobre os comportamentos mais adequados ao longo do ciclo de consumo: reduzir, reciclar e reutilizar. 	Little <i>et al</i> (2023); Rashidi-Sabet e Madhavaram (2022); Luchs <i>et al</i> (2011); Shapiro (2022); Scott <i>et al</i> (2014); Sheth e Parvatiyar (2021); Kennedy <i>et al</i> (2020)
Os 4Ps sustentáveis - Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver produtos mais duráveis e multiuso, feitos com tecnologia limpa. - Promover reparo dos produtos vendidos. - Desenvolver soluções de serviço em substituição a produtos. - Desenvolver processos para a etapa de descarte - coleta e reciclagem de produtos. 	Sheth <i>et al</i> (2011); Peattie e Crane (2005); Rashidi-sabet e Madhavaram (2022); Gossen <i>et al</i> (2019); Sheth e Parvatiyar (2021); Kennedy (2020)
Os 4Ps sustentáveis - Preço	<ul style="list-style-type: none"> - Não praticar preços predatórios que estimulem hiperconsumo - Adotar uma política de preços para produtos e serviços essenciais que não aliene nenhum segmento consumidor. - Internalizar os custos das externalidades, ou seja, os impactos negativos que os bens e serviços produzidos causam no meio ambiente e na sociedade. 	Sheth <i>et al</i> (2011); Peattie e Crane (2005); Gossen <i>et al</i> (2019); Sheth e Parvatiyar (2021); Kennedy (2020).
Os 4Ps sustentáveis - Praça	<ul style="list-style-type: none"> - Criar canais alternativos para acesso aos produtos – venda de itens de 2ª mão, plataformas para uso compartilhado e para trocas diretas entre consumidores. - Fomentar novas organizações de mercado como as plataformas descentralizadas. 	Kelleci (2022); Sheth <i>et al</i> (2011); Peattie e Crane (2005); Gossen <i>et al</i> (2019); Sheth e Parvatiyar (2021); Kennedy (2020).
Os 4Ps sustentáveis - Promoção	<ul style="list-style-type: none"> - Anunciar benefícios ecológicos de curto e longo prazo na comunicação sobre bens e serviços. - Esforços e verba de comunicação voltados para educar consumidores a tomarem decisões sustentáveis de consumo: reutilização, redução de consumo, reciclagem. - Estratégia de comunicação dual – no início reforça atributos de produto, status (valores do PSD) e depois foca a comunicação em valores não mercadológicos 	Sheth <i>et al</i> (2011); Peattie e Crane (2005); Gossen <i>et al</i> (2019); Sheth e Parvatiyar (2021); Kennedy (2020); Rashidi-Sabet e Madhavaram (2022); Golding (2009).

Inclusão da população sujeita a pobreza	Considerar que as práticas de marketing voltadas para população mais pobre, e em mercados de subsistência, devem ser adaptadas ao contexto: <ul style="list-style-type: none">- Desenvolver produtos multiuso para reduzir o desembolso e facilitar o transporte e a armazenagem.- Criar um sistema de distribuição o mais descentralizado possível, com objetivo de eliminar custos adicionais e barreiras de acesso como desconfiança em relação a intermediários.- Investir no consumo futuro, gerando trabalho e renda para as pessoas.	Viswanathan (2009); Santos (2022); Jagadale e Santos (2022).
---	---	--

Fonte: Elaborado pela autora

3

Metodologia

O presente capítulo apresenta as escolhas metodológicas adotadas, e está dividido em cinco itens. O primeiro item versa sobre o tipo de pesquisa que se pretende realizar e, em seguida, são apresentados os casos selecionados. O terceiro e quarto item abordam as formas de coleta e análise dos dados, respectivamente. Por fim, o quinto item versa sobre as limitações do método escolhido e propostas para mitigá-las.

3.1.

Tipo de estudo

O tipo de pesquisa proposta para este estudo é um estudo de caso qualitativo. A escolha deste tipo de pesquisa se dá pelo fato de ser uma estratégia de pesquisa que foca em entender as dinâmicas presentes em um contexto específico (EISENHARDT, 1989; GHOURI, 2004; SCHWEIZER, 2005). Além disso, o estudo de caso é indicado quando se necessita de uma descrição ampla e profunda de um fenômeno social, e especialmente das experiências dos atores envolvidos (BARRATT; CHOI; LI, 2011; YIN, 2015), já que alguns temas abordados neste estudo - o contexto da logística reversa, o ciclo completo de consumo e as práticas de marketing sustentáveis no contexto corporativo –, carecem de mais estudos empíricos (KEMPER; BALLANTINE, 2019; PROTHERO *et al.*, 2011; SESINI; CASTIGLIONI; LOZZA, 2020).

A escolha por desenvolver um estudo de caso segue outros estudos em macromarketing que também se dedicaram a analisar questões sobre sustentabilidade. Rashidi-sabet e Madhavaram (2022), por exemplo, apresentam um modelo estratégico de iniciativas para endereçar os desafios da crise climática na indústria da moda a partir de um estudo de caso com 130 empresas do setor usando dados secundários – websites e relatórios anuais destas empresas. Em outro estudo de caso múltiplo, também do setor de moda, Bastos Rudolph *et al.* (2023) analisam, por meio de entrevistas em profundidade e observação direta online em

website e mídias sociais, as práticas de marketing de pequenos varejos que se autodeclaram éticos e as comparam com a literatura sobre as práticas dos varejos tradicionais e *fast fashion*. Outros estudos que analisam sistemas de marketing específicos (e.g., DAVIES; TORRENTS, 2017; KALVERKAMP; RAABE, 2018; KUNCHAMBOO *et al.*, 2023) – empreendedorismo em mercados de subsistência, economia circular na indústria automotiva e rede de redistribuição de alimentos descartados, respectivamente – também optaram pelo estudo de caso como método, baseando-se em entrevistas em profundidade com informantes chave, e triangulando os achados com observação direta, dados secundários (websites e dados de imprensa) e entrevistas com *stakeholders* externos.

3.2. Seleção do caso

De acordo com a tipologia de Yin (2015), para esta pesquisa foi adotado o estudo de caso múltiplo integrado. Considerando que, na presente pesquisa, a unidade de análise é o sistema de marketing dos programas de reciclagem e logística reversa, o desenho do projeto consiste na análise de quatro sistemas de marketing distintos. Há, portanto, quatro unidades de análise (a atuação de quatro empresas em programas de logística reversa), dentro de uma unidade de análise maior. A justificativa para este desenho é de que ele possibilita explorar diferentes dimensões da questão de pesquisa - como as práticas de marketing podem influenciar um padrão de consumo mais sustentável - e examinar diferentes níveis de variáveis (GHAURI, 2004; YIN, 2015). Neste caso, as variáveis são o setor de atuação das empresas e o perfil de cliente – empresas ou consumidor final. Os estudos de caso múltiplos são considerados mais robustos por possibilitarem resultados mais potentes, já que se ancoram em evidências variadas e permitem a confirmação e comparação dos achados (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; YIN, 2015).

A seleção dos casos se deu em duas etapas: na primeira, foi definido o fenômeno a ser analisado, e na segunda foi feita a seleção das empresas a serem pesquisadas. Com base em conversas iniciais com uma especialista em economia circular², e, também dados secundários, foi constatado que uma das principais

² As conversas aconteceram durante os meses de agosto e setembro de 2022 com Beatriz L., fundadora da Exchahge 4 Change Brasil, uma organização especializada em economia circular, que presta consultoria e desenvolve projetos junto à iniciativa privada e o poder público para aplicação dos princípios da Economia Circular.

barreiras para a adoção de um processo de cadeia produtiva mais sustentável é o envolvimento do consumidor no processo de recolhimento e reciclagem (FERREIRA; GONÇALVES-DIAS; VALLIN, 2019; LIMA *et al.*, 2022; MICHAEL CHUI, ROGER ROBERTS, 2022; PEATTIE; COLLINS, 2009). A partir deste desafio, deu-se o recorte desta pesquisa – a avaliação de como as empresas atuam no processo de logística reversa de seus produtos, e de que forma as práticas de marketing influenciam estes processos. A fim de refletir situações contrastantes deste fenômeno, conforme sugere Yin (2015), foram incluídas duas variáveis: setor de atuação e perfil do cliente.

Para a seleção das empresas a serem analisadas na presente pesquisa, os critérios adotados foram: representatividade no setor, serem empresas com foco em marketing (evidenciado por sua reputação e dados de mercado) e a possibilidade de acesso aos seus informantes, em linha com critérios adotados em outros estudos de caso de macromarketing com empresas (BASTOS RUDOLPH; BASSI SUTER; BARAKAT, 2023; KALVERKAMP; RAABE, 2018). Os setores selecionados são: alimentos e bebidas e higiene pessoal que têm como perfil de cliente o consumidor final; e embalagem e equipamentos industriais e equipamentos de impressão e serviços digitais, que têm como perfil de cliente outras empresas.

As quatro empresas integrantes dos estudos de caso serão identificadas com nomes fictícios para preservar a confidencialidade dos dados. A empresa Fresh, de origem norte-americana, atua no segmento de alimentos e bebidas, e a empresa Cristal, de origem brasileira, atua no segmento de higiene pessoal. Ambas têm como clientes consumidores finais. A empresa Square, de origem europeia, fabrica e vende embalagens e equipamentos para indústria de alimentos, e a empresa Press, norte-americana, atua no setor de equipamentos de impressão e serviços para escritórios.

Em resumo, como demonstra a Figura 3 a seguir, o presente estudo de caso tem quatro unidades de análise distintas, refletindo o que Yin (2015) define como subgrupos. A análise individual de cada um dos sistemas de marketing permitirá ilustrar os contrastes destes diferentes contextos e, conseqüentemente, enriquecer a investigação principal do estudo, que é a de melhor compreender como as práticas de marketing influenciam o sistema de marketing da logística reversa.

Figura 3 - Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

3.3. Método de coleta dos dados

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade. Ghauri e Schweizer (2004; 2005) ressaltam que métodos qualitativos são indicados quando há necessidade de expor os pontos de vista dos entrevistados. Comumente, entrevistas em profundidade são adotadas em estudos de caso e mostram-se particularmente adequadas, especialmente porque permitem ao pesquisador mais bem entender o comportamento de tomadores de decisão em diferentes contextos (YIN, 2015).

Foram entrevistados oito informantes-chave, que ocupam cargos de liderança nas áreas de marketing e sustentabilidade das organizações selecionadas, bem como quatro *experts* externos, totalizando doze entrevistas. Um critério-chave para a seleção dos informantes das empresas é de que tenham responsabilidade sobre a definição, elaboração e implementação das estratégias de marketing e sustentabilidade, uma vez que, em suas posições de liderança, esses informantes serão capazes de oferecer *insights* sobre os critérios que norteiam as tomadas de decisão referentes a estes projetos. Com o objetivo de ampliar a perspectiva sobre os programas de logística reversa conduzido pelas empresas, buscou-se expandir o

campo de pesquisa incluindo *experts*. O critério de escolha foi o de buscar profissionais de alguma forma ligados à questão de gestão de resíduos, e que trouxessem perspectivas distintas sobre a atuação de empresas, governo e consumidores. Desta forma, o que caracterizou a definição do número de entrevistas foi a qualidade dos *insights* e das explicações coletadas e não necessariamente a quantidade de entrevistados (AGUINIS; SOLARINO, 2019; YIN, 2015).

As entrevistas foram realizadas de forma remota entre novembro de 2023 e janeiro de 2024, com duração aproximada entre 1 hora e 1 hora e 20min. Elas foram guiadas por roteiros semiestruturados (Apêndices 1, 2 e 3) baseados no levantamento apresentado nas seções 2.3 e 2.4 do referencial teórico, de forma a garantir que todas as informações necessárias para o estudo fossem coletadas. Foram elaborados três roteiros distintos, um para as entrevistas com os executivos de marketing, outro para os executivos de sustentabilidade e um terceiro para os *experts*. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. O Quadro 3 a seguir apresenta o detalhamento dos entrevistados.

Quadro 2 - Perfil dos Entrevistados

Quadro 2 - Perfil dos Entrevistados

	Entrevistado	Empresa	Área de atuação	Data da entrevista
Entrevistados das Empresas*	Maria	Fresh	Sustentabilidade	14/11/23
	Marta		Marketing	20/11/23
	Jane		Marketing	03/01/24
	Fernanda	Square	Sustentabilidade	28/11/23
	Claudia		Marketing	29/11/23
	Paula	Press	Comercial **	20/12/23
	Laura	Cristal	Sustentabilidade	13/12/23
	Simone		Marketing	30/01/24
* Nomes alterados para preservar a identidade dos entrevistados				
** Cargo anterior– Líder Global de Marketing				
	Entrevistado	Área de atuação	Cargo/ Qualificação	Data da entrevista
Experts externos	Ana P.	Advogada	Advogada especializada em assuntos regulatórios e governança.	16/12/23
	Luciana F.	Consultora, e pesquisadora	Consultora em planejamento urbano e adaptação climática.	21/12/23
	Beatriz L.	Consultora	Consultora com foco em transição para economia circular.	22/12/23
	Diego R.	Start-up de reciclagem	Gerente de relacionamento com cliente da Circoola Brasil*.	11/01/24
* A Circoola é uma startup de logística reversa de eletroeletrônicos				

Fonte: Elaborado pela autora

A fim de aumentar a validade dos achados, os dados das entrevistas com executivos e experts foram triangulados com dados secundários. Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisas nos sites das empresas pesquisadas, portais de notícias, entidades ligadas à gestão de resíduos sólidos e órgãos do governo. e posteriormente catalogados (BASTOS RUDOLPH; BASSI SUTER; BARAKAT, 2023; YIN, 2015).

3.4. Método de análise dos dados

A metodologia de análise de dados escolhida foi a análise de conteúdo clássica. Este método consiste em codificar e categorizar o texto, ou seja, o conteúdo das entrevistas e demais documentos, de forma que o pesquisador consiga identificar tendências, formular comparações e estabelecer os achados de pesquisa (BARDIN, 2011). O processo de análise foi realizado com o auxílio do *software* de análise de dados Atlas.ti 24 e seguiu as etapas recomendadas por Bardin (2011), a saber: 1) pré-análise – organização dos documentos; 2) exploração do material – codificação, classificação e categorização e 3) inferências e interpretações.

A análise começou com a leitura atenta de cada uma das transcrições e uma impressão geral do texto, para que, ao longo do percurso iterativo de classificação e codificação, fosse possível fazer uma comparação entre os significados das partes com o todo, em um processo de espiral hermenêutica (ERLINGSSON; BRYSEWICZ, 2017; MAYRING, 2014).

O método de análise temática foi o escolhido para este estudo, uma vez que os temas foram estabelecidos *a priori*, a partir do levantamento teórico apresentado, e serviram de base para elaboração dos roteiros das entrevistas. De acordo com Mayring (2014), este método se caracteriza por extrair os códigos a partir dos temas, em uma combinação de análises dedutiva e indutiva. Comumente, o processo de análise pode trazer modificações à lista inicial de temas: códigos emergentes do corpus de dados podem ser incorporados, expandindo ou revisando a lista de códigos iniciais (SALDAÑA, 2016).

O primeiro ciclo de codificação, no qual todas as entrevistas e documentos pertencentes ao corpus de dados foram analisados gerou 256 códigos e 726 citações. Em um segundo ciclo, os 256 códigos foram organizados em 18 grupos de códigos.

3.5. Limitações do método

Uma limitação do método de estudo de caso é a possibilidade de enviesamento das inferências e conclusões do estudo, uma vez que se baseiam em grande parte em evidências originadas a partir de interpretações dos entrevistados e do viés do próprio pesquisador. Para mitigar este possível efeito, foi feita a triangulação com fontes secundárias durante os processos de coleta e análise dos dados. Além desta medida, Dubois e Gadde (2002) destacam a importância do suporte teórico para reduzir a possibilidade de uma análise equivocada e enviesada das evidências e, por isso, a coleta e análise dos dados deste estudo se basearam no levantamento teórico apresentado no capítulo 2.

Outro procedimento, adotado foi a realização da coleta e análise de dados de maneira interconectada ao longo do ciclo do estudo de caso. Este procedimento permitiu que as conclusões se desenvolvessem em paralelo ao acúmulo de informações, o que por sua vez facilitou a observação de possíveis deficiências na coleta de dados e sua rápida correção (GHAURI, 2004).

4

Contextualização e análise de dados

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos dados coletados na pesquisa de campo. Ele está dividido em quatro subseções. A primeira apresenta uma breve contextualização sobre os principais desafios em reciclagem e logística reversa no Brasil considerando o ambiente das empresas analisadas, e apresenta o sistema de provisionamento analisado. A segunda subseção analisa o sistema de marketing da logística reversa e a terceira subseção analisa as distintas formas de atuação das empresas neste sistema. Por fim, a quarta subseção integra as análises das subseções anteriores, abordando o impacto das dinâmicas do sistema de marketing da logística reversa nas práticas de marketing das empresas.

4.1.

Contexto do estudo: Reciclagem e logística reversa de embalagens - A Política Nacional de Resíduos Sólidos

O gerenciamento de resíduos no Brasil é regulado por meio da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída há quase uma década e meia pela lei 12.350/2010, com o objetivo de reduzir o volume de resíduos gerados, minimizando seus impactos à saúde e ao meio ambiente. A PNRS é um marco regulatório pelo qual o governo federal estabelece as metas e diretrizes a serem seguidas pelos governos estaduais e municipais em seus planos locais.

Dentre os princípios que baseiam a PNRS, dois se destacam. O primeiro, o princípio de responsabilidade compartilhada (artigo 30 da lei 12.305), estabelece que todos os participantes da cadeia de gerenciamento de resíduos - fabricantes, distribuidores, comerciantes, consumidores e poder público - são individual e coletivamente responsáveis pelos resíduos gerados ao longo do ciclo de vida de um produto. Ele difere do princípio da responsabilidade estendida do produtor (EPR em inglês), adotado na Europa, que coloca a responsabilidade apenas nos atores produtores e comercializadores dos produtos - fabricantes, importadores e varejistas. O segundo princípio a ser destacado, e que está presente também na legislação europeia, é o princípio da hierarquia (artigo 9 da lei 12.305), ou seja,

primeiro reduzir o consumo de resíduos na fonte, depois reutilizar, reciclar, e, como última opção, descartar em aterros sanitários (BRASIL, 2010; GUARNIERI; CERQUEIRA-STREIT; BATISTA, 2020; PEREIRA; RIBEIRO, 2021; POLZER; PISANI; PERSSON, 2016).

A PNRS define a logística reversa como um "instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada (BRASIL, 2010)." A logística reversa, portanto, contribui para que se cumpra o princípio de que somente os rejeitos, ou seja, a porção do lixo sólido remanescente depois de exauridas todas as alternativas de recuperação e tratamento, sejam depositados em aterros sanitários. (OLIVO *et al.*, 2020).

Existem dois aspectos relacionados à regulamentação de resíduos no Brasil que representam um desafio para a implementação dos processos de logística reversa em geral. O primeiro deles é o princípio de responsabilidade compartilhada, que exige que todos os atores envolvidos - governo (em suas esferas municipais, estaduais e federais), indústrias, importadores, distribuidores, comerciantes e consumidores – trabalhem de forma conjunta e colaborativamente. O segundo aspecto diz respeito à participação dos catadores. De acordo com dados do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis, há cerca de 800 mil catadores em atividade no Brasil, e que, pela PNRS devem ser inseridos nos programas de logística reversa (BRASIL, 2010; RECICLASAMPA, 2022).

De acordo com o Decreto nº 7.404/2010 da PNRS, os sistemas de logística reversa podem ser implementados e operacionalizados por meio dos seguintes instrumentos: regulamento expedido pelo setor público (via decreto); acordos setoriais (contratos entre o poder público e os corresponsáveis pelo ciclo de vida do produto, ou seja, fabricantes, importadores e/ou distribuidores); e termos de compromisso, celebrados entre o poder público e fabricantes, importadores e/ou distribuidores quando não houver acordos setoriais ou regulamento específico. Os acordos setoriais, sob iniciativa do governo federal, por meio de consultas públicas, são os instrumentos que vêm sendo mais utilizados, uma vez que se observa, na regulamentação ambiental, uma tendência de migrar da abordagem “comando e controle” para acordos voluntários. De maneira geral, os acordos setoriais se dão

por meio de negociações entre o setor público e associações de indústrias representando o setor privado, que estabelecem metas e condições gerais de implementação do que foi estabelecido na lei. Eles são considerados instrumentos importantes porque estimulam a resolução de possíveis conflitos e tornam viável a implementação da lei, estabelecendo as responsabilidades individuais dos atores envolvidos e tornando obrigatória a prestação de contas. Para as indústrias, a vantagem de aderir a estes acordos está na possibilidade de ganhos de sinergia e poder de negociação. Ao colocar em prática os sistemas para coleta, transporte, separação e transformação dos resíduos em novos insumos, os acordos setoriais também contribuem para aumentar o grau de circularidade da economia brasileira, reinserindo os materiais descartados em novas cadeias de produção. (ALIGLERI; LOPES, 2022; BRASIL, 2010; GUARNIERI; CERQUEIRA-STREIT; BATISTA, 2020; PEREIRA; RIBEIRO, 2021; POLZER; PISANI; PERSSON, 2016). Em recente entrevista, o secretário nacional do Meio Ambiente Urbano, Adalberto Maluf, declarou que a regulamentação da logística reversa via acordos setoriais e decretos é uma estratégia do governo para impulsionar a reciclagem no Brasil (NEDER, 2024). Para a consultora em planejamento urbano e adaptação climática Luciana, eles “geram um mercado” para os materiais recicláveis, porque se “cria uma obrigação naquela indústria”.

Os materiais comumente utilizados em embalagens, como plástico, vidro, alumínio e papelão são o foco dos programas de logística reversa de três das quatro empresas analisadas neste estudo de caso. Por este motivo, e também porque os materiais de embalagem representam a maior parte do volume de materiais reciclados no Brasil, optou-se, nesta seção, por analisar o sistema de logística reversa dos materiais de embalagem. No caso das empresas Fresh e Cristal, os esforços em logística reversa são para recuperar as embalagens de suas bebidas e produtos cosméticos, que são descartadas pelos consumidores. A empresa Square, que vende embalagens para a indústria de alimentos, também foca na recuperação das suas embalagens pós uso do consumidor. Por último, o programa de logística reversa da empresa Press é direcionado a recuperar equipamentos e acessórios para impressão vendidos para seus clientes empresariais.

O acordo setorial para implantação do sistema de logística reversa de embalagens em geral foi assinado em 2015, com o objetivo de garantir a destinação final ambientalmente adequada das embalagens. O processo de negociação, conforme descrevem Pereira e Ribeiro (2021), durou cerca de dois anos, e envolveu a formação de um comitê técnico com participação de indústrias, governo e associação de catadores. Eventos tais como fóruns, conferências etc., que aconteciam em paralelo à negociação, contribuíram com o debate, reforçando elos entre *stakeholders* e trazendo perspectivas de atores externos. O acordo incluiu fabricantes, distribuidores, importadores e comerciantes, envolvendo cerca de quatro mil empresas representadas por 22 associações. Estão inclusos no Acordo setores tais como - Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados, Indústrias de Alimentação, Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, Indústrias de Água Mineral, Indústria de Produtos para Animais Domésticos, entre outros. As embalagens objeto do acordo podem ser compostas de papel e papelão, plástico, alumínio, aço, vidro, ou ainda pela combinação destes materiais, como as embalagens cartonadas, por exemplo.

O acordo prioriza a participação de cooperativas e/ou associações de catadores de materiais recicláveis. Dentre as atividades contempladas no acordo estão o suporte técnico, institucional e financeiro às cooperativas de catadores, parcerias com entidades comerciais para instalação de postos de entrega voluntária (PEVs) e promoção de campanhas de conscientização dos consumidores (SINIR, 2023). Pela sua diversidade – envolve diferentes setores industriais, materiais de embalagem e perfil de empresas -, este acordo setorial pode ser considerado como um dos mais complexos, quando se compara com outros acordos em vigência, como o de defensivos agrícolas e óleos lubrificantes, por exemplo, que têm uma cadeia menos heterogênea (POLZER; PISANI; PERSSON, 2016).

Foram previstas duas fases no acordo, e existem informações oficiais apenas da primeira fase, de 2015 a 2017. Segundo os dados informados pela coalizão formada pelas empresas signatárias, neste período, o acordo superou as metas de implementação de PEV's e de redução do volume de embalagens descartadas em aterros - houve redução de 22% versus a meta de 13%, mas ficou aquém na meta de aumento do número ou capacidade de processamento das cooperativas. Com relação ao compromisso de promover campanhas de conscientização e informação sobre descarte seguro aos consumidores, o relatório elenca uma miríade de

iniciativas lideradas por empresas e associações participantes da coalizão, prometendo um plano de comunicação integrado e consistente para a segunda fase do acordo, após uma etapa de planejamento e pesquisas implementada ao longo da primeira fase. A título de exemplo, grande parte das iniciativas listadas se referem à criação de sites das associações, eventos com cooperativas de catadores e presença em fóruns de discussão (CEMPRE, 2017). Há, portanto, uma lacuna de ações, com investimentos em meios de comunicação que possam de fato cumprir com o objetivo de disseminar para a população em geral informações sobre descarte correto.

A segunda fase, que deveria vigorar até 2024, não teve seu plano de implementação formalmente apresentado. Acredita-se que conflitos que surgiram durante a Fase 1 impediram a evolução do acordo setorial nas bases em que foi desenvolvido em 2015. Em 2020, um grupo formado por seis indústrias – Coca-Cola, Ambev, Heineken, Nestlé, TetraPak e Unilever - propuseram um Termo de Compromisso (TC) denominado ReCircula, que visava estabelecer um sistema de logística reversa de embalagens próprio, com metas de reciclabilidade dos materiais de embalagem utilizados, uso de conteúdo reciclado, recuperação própria para reuso e reciclagem. Segundo Pereira e Ribeiro (2021), esta decisão representou uma ruptura em relação à coalizão responsável pelo acordo setorial de 2015, evidenciando conflitos que já existiam. As principais críticas em relação ao acordo setorial de embalagens são a exclusão de representantes dos consumidores e de governos municipais nas negociações, e a falta de transparência na avaliação das metas, uma vez que o único documento produzido se baseia em um relatório encomendado pela coalizão de empresas, sem que tenha sido feita outra avaliação independente (ALIGLERI; LOPES, 2022; GUARNIERI; CERQUEIRA-STREIT; BATISTA, 2020; PEREIRA; RIBEIRO, 2021).

As dificuldades práticas para operacionalizar um sistema complexo, como é o da logística reversa de embalagens, se acentuam em função de aspectos políticos e institucionais, demonstrando o desafio de implementação da PNRS. Conforme demonstram Cetrulo *et al.* (2018), a PNRS apresentou resultados abaixo da meta em quatro de cinco indicadores avaliados, considerando o período de 2009 a 2015. Houve aumento da geração total de resíduos municipais, enquanto a taxa de reciclagem não teve crescimento significativo. Embora o percentual da população atendido com coleta de lixo tenha aumentado, a frequência deste serviço foi

reduzida e, por último, a meta de construção de espaços mais adequados para descarte (aterros sanitários) somente foi atingida pelas grandes metrópoles do país.

E o contexto atual permanece sendo desafiador, tanto em relação aos resíduos sólidos em geral, quanto em relação aos materiais de embalagem especificamente. Em 2022, foram geradas no Brasil 81,8 milhões de toneladas de resíduos urbanos, ou seja, resultante de atividades domésticas e comerciais. Isso significa que cada brasileiro gera, em média, 1,043kg de resíduo por dia ou 381 quilos por ano, e estudos indicam que em países em desenvolvimento, à medida em que há um aumento de renda da população mais pobre, a tendência é de aumento também na geração de resíduos (CETRULO *et al.*, 2018). Apenas para efeitos de comparação, nos países da OECD, a geração per capita de lixo em 2022 foi de 534 quilos/ano (OECD, [s. d.]). Noventa e três por cento do total de resíduos gerados no Brasil em 2022 foram coletados, mas 40% deste volume foi descartado incorretamente, nos cerca de 2.600 lixões a céu aberto e aterros controlados, o que representa um grave risco ambiental e social. Além da poluição de águas, solo, fauna e flora, a exposição destes resíduos pode impactar a saúde da população localizada em um raio de até 60km destes lixões (ABREMA, 2022).

Também em 2022, o governo federal, por meio do Decreto Nacional 11.043/2022, instituiu o Planares – Plano Nacional de Resíduos Sólidos, um instrumento da PNRS e que define as estratégias e metas da gestão de resíduos sólidos no país até o ano de 2040. Entre outras metas, o Planares estabelece que até 2040, o país deve atingir o percentual de 20% de recuperação de materiais recicláveis, saindo de um patamar de 2,2% em 2020. Como parte desta meta, o plano detalha especificamente que o percentual de embalagens recuperadas pelos sistemas de logística reversa deve chegar a 30% em 2024 até atingir os 50% em 2040. Ou seja, em menos de 20 anos, almeja-se recuperar metade das embalagens colocadas no mercado (Decreto 11.043 de 13 de abril de 2022. Aprova o Plano Nacional de Resíduos Sólidos. Brasil, 2022).

A Política Nacional de Resíduos Sólidos é o contexto no qual o sistema de marketing de logística reversa será analisado. Com base no conceito de sistemas de provisionamento (LAYTON; DOMEGAN, 2021), os sistemas adjacentes e complementares ao sistema de marketing analisado estão ilustrados na Figura 4, a seguir. Conforme é demonstrado na seção seguinte, os três sistemas adjacentes – prescritivo, de trocas informais e de trocas colaborativas, participam do sistema de

marketing de logística reversa. O sistema prescritivo está associado aos serviços de coleta de lixo prestados pelos governos municipais e à atuação do governo federal na implementação da PNRS. Já os sistemas de trocas informais e de trocas colaborativas estão associados aos catadores autônomos e às cooperativas de catadores respectivamente.

Figura 4 – O Sistema de Provisionamento da PNRS



Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Layton, Domegan (2021, p. 7)

4.2.

Uma análise do sistema de marketing da logística reversa no Brasil

Essa subseção, dividida em três tópicos, tem como objetivo discutir o sistema de marketing da logística reversa. O primeiro tópico apresenta a estrutura do sistema de marketing, usando como exemplo o sistema de logística reversa de embalagens, uma vez que este é o foco principal para a maior parte das empresas analisadas neste estudo. Alguns dos dados que emergiram das entrevistas extrapolam o contexto específico das embalagens, mas são pertinentes para discussão dos dois tópicos subsequentes, que versam sobre: (2) as práticas de marketing ao longo do fluxo do sistema, e (3) a dinâmica entre os principais *stakeholders*.

4.2.1.

A estrutura do sistema de marketing da logística reversa

O fluxo do sistema de marketing da logística reversa de embalagens começa a partir do momento em que as empresas produzem produtos, que serão acondicionados em embalagens e, em seguida, transportados para atacadistas, distribuidores, e/ou varejistas, onde ficam armazenados e expostos para escolha e compra pelo consumidor. Em seguida, há a fase de uso do produto, na qual tanto empresa quanto consumidor podem interagir para tirar dúvidas ou dar *feedbacks* em relação à experiência de uso, e serviços pós-venda, tais como manutenção e reparos.

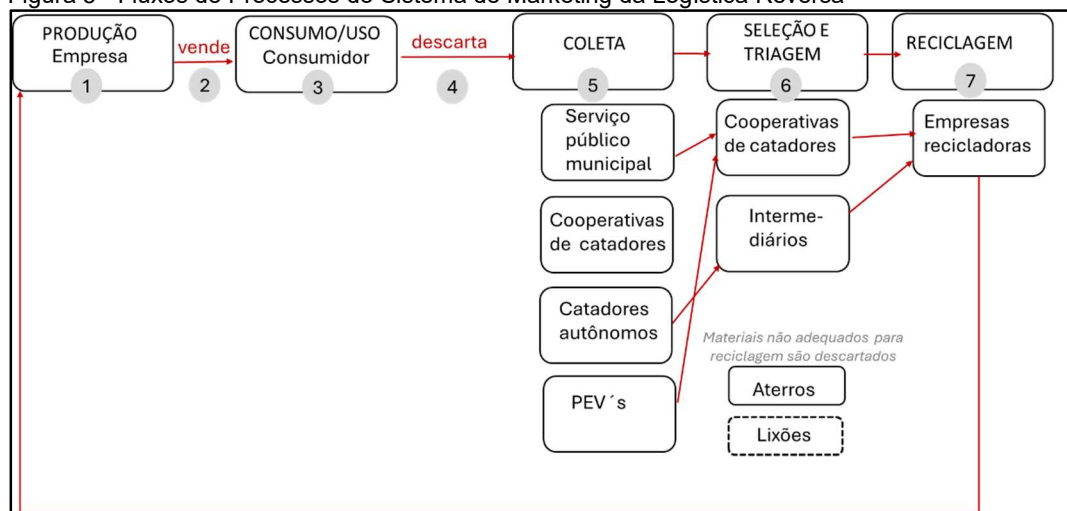
É o consumidor que dá início à fase subsequente, de descarte do produto, e é nesta fase que o processo de logística reversa se inicia. Ao entregar seu lixo para coleta, o consumidor precisa ter feito a separação entre materiais recicláveis e não recicláveis. Neste caso, o descarte reciclável pode, a grosso modo, ser feito por meio das seguintes alternativas: (1) coleta municipal seletiva, embora tenha presença limitada – segundo dados de 2022, apenas 27,5% das cidades brasileiras têm serviço de coleta seletiva porta a porta (Abrema, 2022); (2) catadores – podem estar ligados a associações e cooperativas, que coletam e/ou recebem material reciclável oriundo dos serviços municipais de coleta. Existem também os catadores autônomos, que não têm associação formal a algum grupo de catadores, mas que também fazem coleta e posterior venda dos resíduos recicláveis; e, por último, os (3) PEVs – os postos de entrega voluntária são uma alternativa para o consumidor descartar o seu lixo reciclável, mas que demanda maior esforço se comparado à coleta domiciliar, uma vez que o consumidor tem que separar os materiais recicláveis e programar sua ida até um destes locais. Em geral liderada pela iniciativa privada, a implementação de PEV's foi uma das atividades listadas no acordo setorial de embalagens. A meta estabelecida e cumprida, segundo o relatório emitido pela associação de empresas, foi a de triplicar o número de PEV's entre 2010 e 2017 (CEMPRE, 2017).

Uma vez coletado, o material reciclável é submetido à seleção – quando se observa o que de fato pode ser encaminhado para a reciclagem - e separação por tipo de material – vidro, papel colorido, papel branco, alumínio, papelão, etc. Quando a coleta é feita pelos governos locais e catadores associados a cooperativas, este processo de triagem e separação é feito nas cooperativas. Inclusive, um dos objetivos do acordo setorial da logística reversa de embalagens é assegurar que as empresas deem suporte técnico e financeiro para desenvolvimento destas

cooperativas. Segundo o relatório emitido pela associação das empresas signatárias do acordo setorial, cerca de 800 cooperativas de catadores foram contempladas com ações de capacitação em triagem e gestão, investimentos em equipamentos e infraestrutura e suporte para legalização, de modo a aumentar a produtividade e capacidade de processamento de resíduos das cooperativas. Já os catadores informais recorrem, em geral, a intermediários para a venda dos materiais que coletam (GUARNIERI; CERQUEIRA-STREIT; BATISTA, 2020).

Finalmente, na última etapa do sistema, o material que pode ser reaproveitado é vendido pelas cooperativas e intermediários às empresas recicladoras, que então transformam os resíduos em matéria prima, que, por sua vez, é reinserida no mesmo ciclo produtivo ou em outro. Os resíduos que não puderam ser reaproveitados viram rejeitos e são descartados. Quando este descarte é feito de forma correta, o rejeito é encaminhado para o aterro sanitário, ou senão, descartado nos lixões a céu aberto, que, de acordo com a meta estabelecida pelo Planares, devem ser totalmente desativados até o ano de 2024 (Decreto 11.043 de 13 de abril de 2022. Aprova o Plano Nacional de Resíduos Sólidos. Brasil, 2022). A figura 5 abaixo representa graficamente o fluxo do sistema de marketing de logística reversa.

Figura 5 - Fluxos de Processos do Sistema de Marketing da Logística Reversa



Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2.

As práticas de marketing ao longo do fluxo do sistema de marketing da logística reversa

As práticas de marketing que são desenvolvidas pelas empresas de produtos de consumo em geral se concentram nas fases iniciais do fluxo de logística reversa - entre as etapas de produção (1) e venda (2), representadas na figura 5. É este o momento em que há maior intensidade de ações com iniciativas tais como campanhas de construção de marca, promoções, lançamentos de novos produtos, entre outros, com o objetivo de mobilizar a atenção do consumidor e levá-lo à compra. A geração de conveniências é um aspecto que vem se sobressaindo, em meio a todos os esforços de marketing para atrair o consumidor. Como diz Diego R. da empresa Circoola, “o marketing, na venda de produtos, ele vende geralmente comodidade. Então, ó, eu tô te vendendo aqui um robô aspirador que você não vai precisar mais varrer a sua casa, né?” Além da conveniência dos produtos em si, Diego cita também a tendência de tornar a experiência de compra a menos trabalhosa possível:

“boa parte das boas práticas de marketing é motivar no impulso ou tirar a fricção. A Amazon é surreal, para tirar a fricção acho que não tem melhor. É aperta um botão, comprei o livro. Eu ainda tô pensando se era ou não. Já foi, vão entregar aqui amanhã”.

Em seguida, na etapa (3), de consumo/uso dos produtos, vem o ciclo de ações voltadas ao pós-venda: atendimento ao cliente para dúvidas ou problemas relacionados aos produtos, *feedbacks* do consumidor sobre sua experiência de uso, e, em certas categorias de produto, assistência técnica para manutenção ou reparo, como é o caso de eletroeletrônicos. E como aponta Diego, neste setor,

“a gente não tem mais a cultura do reparo. Muitas vezes, o conserto sai mais caro do que um produto novo. Aí, você fala assim, como pode você trocar a peça e isso é mais caro do que um produto inteiramente novo, completo, com garantia, com tudo. Isso não faz sentido”.

Ao seguir a lógica de mercado, as empresas “têm sempre que estar vendendo ali alguma coisa pra você, se ele (fabricante) fizer um produto que dura muito, você não compra dele de novo, né?”, observa Diego. E além da obsolescência programada, que incentiva novas compras em detrimento de conservação e reparo, há ainda casos de produtos que se tornam obsoletos pelo *software* embora estejam fisicamente sem defeitos: “o celular, se você pegar um iPhone 4, ele é uma rocha,

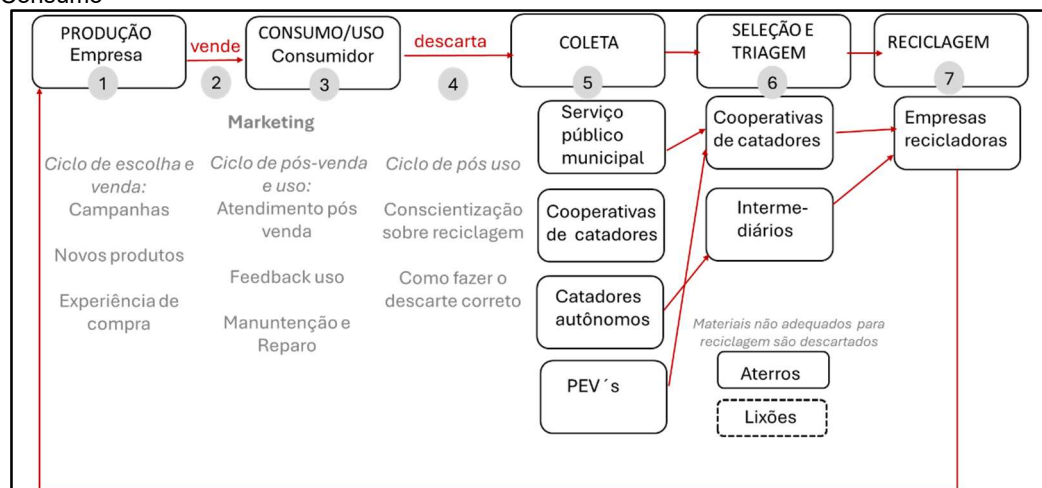
ele está inteiro, a tela está linda, ele está perfeito, mas ele para de ter atualização de software. Então, ele fica obsoleto sem estar”. Estes exemplos demonstram as oportunidades perdidas, pelas empresas, de tornar o sistema de marketing de logística reversa mais eficiente, desenvolvendo ações de marketing voltadas a prolongar o ciclo de uso de um determinado produto, e, conseqüentemente, reduzindo o volume de material descartado.

Vindo depois do pós-venda, a fase de pós-uso do ciclo de marketing, que se relaciona com a fase de descarte (4) do sistema de marketing da logística reversa, é ainda menos desenvolvida do que a fase anterior, do pós-venda. Segundo Diego:

“a maior parte das empresas ainda têm um pós-venda horrível. E pensar no pós-uso, né? Então, é um tempo a frente. Não tem nem de perto o mesmo apelo da entrada do produto, eu não vou lembrar agora quem é o autor da frase, mas traz isso: a gente celebra muito o início do consumo, mas o fim da vida do produto é para esquecer.”

A figura 6 ilustra como os ciclos de consumo descritos acima se relacionam com o fluxo do sistema de marketing de logística reversa.

Figura 6 - Fluxos de Processos do Sistema de Marketing da Logística Reversa e os Ciclos de Consumo



Fonte: Elaborado pela autora

4.2.3.

Os papéis e as responsabilidades dos atores do sistema de marketing da logística reversa

A presente seção visa discutir os papéis e as responsabilidades dos principais atores do sistema de marketing de logística reversa, e, com isso, analisar seu funcionamento – os desafios e as oportunidades mapeadas a partir dos dados coletados no trabalho de campo.

Conforme descrito na figura 5, os principais atores deste sistema são as empresas, os consumidores, os catadores (de cooperativas e autônomos), as indústrias recicladoras e o governo. Nas subseções a seguir, é feita uma análise sobre cada um destes atores.

4.2.3.1.

A indústria

A indústria tem um papel fundamental para equilibrar o fluxo do sistema de marketing de logística reversa, atuando tanto no polo de geração de demanda quanto no de oferta. De um lado, está a responsabilidade de gerar demanda pelos materiais reciclados pós-consumo, reinserindo-os no seu sistema produtivo. Isso se dá via os acordos e decretos do governo, que estabelecem percentuais de uso de materiais reciclados pelas indústrias, ou por iniciativa própria das empresas, que investem em programas de inovação para reduzir o uso de matérias primas virgens em suas embalagens. E, de outro lado, está a responsabilidade de dar mais escala à indústria da reciclagem cumprindo as metas de reciclagem de materiais em relação ao que colocam no mercado e investindo na capacitação de cooperativas.

As indústrias podem promover a logística reversa por meio de programas próprios de logística reversa, ou seja, coordenados pela empresa, ou via associações de empresas de um mesmo setor que são formadas justamente para este fim, tais como a Coalizão Embalagens e a Abree (Associação Brasileira de Reciclagem de Eletroeletrônicos e Eletrodomésticos). A compra de créditos é uma terceira alternativa. Em 2022, o governo lançou a certificação de créditos de reciclagem, o Recicla+, um processo que homologa, a partir das notas fiscais, as vendas de materiais recicláveis provenientes de produtos e embalagens, feitas por agentes como cooperativas de catadores, iniciativa privada, prefeituras, consórcios e microempreendedores individuais. Cada tonelada equivale a um crédito, e ao

solicitar essa certificação, estes agentes podem vender seus créditos para empresas que necessitam comprovar o atendimento de metas de logística reversa (Decreto 11.044 de abril de 2022. Institui o Certificado de Crédito de Reciclagem - Recicla + Brasil, 2022).

De acordo com Beatriz L., consultora de economia circular, “as empresas são os atores mais fortes do mercado e têm total capacidade de pautar um novo caminho”, especificamente as grandes empresas nacionais e grupos multinacionais que já trazem de suas matrizes este foco, como observa Luciana:

“a circularidade é uma preocupação, já algo dentro de grandes corporações, empresas multinacionais”. As empresas nacionais de pequeno e médio porte, segundo Luciana, “não tinham esse olhar para a pauta ESG, era algo muito distante da realidade deles”.

Se para empresas maiores, fatores como pressões de mercado, governo ou direcionamento interno influenciam na adesão a uma conduta mais sustentável, nas empresas menores, o que vem provocando uma mudança neste cenário, segundo Luciana, são as tragédias climáticas. Elas trazem para essas indústrias uma tomada de consciência e uma série de iniciativas, no sentido de garantir a própria sobrevivência operacional:

“Então, eles estão começando a olhar aonde eu estou localizado e o meu funcionário. (...) Se ele tem 70% dos colaboradores dele trabalhando numa área de risco, numa tragédia, 70% dos stakeholders deles não vão chegar pra trabalhar.”

Para as indústrias menores, o impulso inicial vem da necessidade de proteger a operação, e, segundo Luciana, aos poucos vai se estruturando um plano de ESG mais completo, com a logística reversa aí incluída. Segundo a consultora, o ano de 2023 foi um marco neste movimento, com uma sequência de eventos, como seca, enchentes no Sul do Brasil, ausência de navegabilidade no Norte, o caso da Brasken no Nordeste etc. Como os prognósticos apontam para uma continuidade de eventos como estes, Luciana acredita que a tendência das indústrias nacionais de investirem em iniciativas como logística reversa não deve ser revertida nos próximos anos.

Ainda que de maneira geral o setor industrial como um todo esteja participando do sistema de logística reversa, é consenso entre os *experts* entrevistados que, para as empresas nacionais, o desafio é maior: “A indústria nacional já paga uma conta que não consegue parar de pé, o custo Brasil lá em cima”, diz Luciana. Por isso, segundo a entrevistada, o governo deveria ter políticas

públicas que ajudassem estas empresas a custearem os programas de logística reversa que não dão *payback*: “tem que ser subsidiado, não adianta esperar que vai dar viabilidade econômica”, diz Luciana.

Já as empresas multinacionais, que trabalham em mercados como o europeu onde, pela lei, o ônus da logística reversa recai apenas na indústria, aqui no Brasil tiram proveito do princípio da responsabilidade compartilhada presente na PNRS para fazer apenas o necessário para cumprir a lei, criando uma assimetria entre o esforço que fazem em outros mercados e o que fazem aqui. Como diz a advogada Ana P., “as empresas estão fazendo boa parte, mas elas acabam fazendo no limite de cumprir a obrigação, né?”. A obrigação a que a entrevistada se refere são as metas estipuladas por meio dos acordos e decretos setoriais. Se, de um lado, o governo enxerga nestes instrumentos a ferramenta para fortalecer a logística reversa no Brasil, as empresas investem em ações de lobby para “disciplinar o assunto”, como diz Ana P.: “É negociação, né? Olha, você tá dizendo que eu tenho que fazer, mas eu só vou conseguir fazer desse jeito, então vamos estabelecer uma regra que seja cumprível”, complementa.

Entretanto, segundo a consultora Beatriz L., na condição de “agentes mais inteligentes na cadeia”, estas empresas deveriam liderar as iniciativas que possam “mudar as regras do jogo”. Segundo Beatriz, “se o governo está fazendo políticas públicas capengas, que não está adiantando nada a indústria mudar, quem é mais inteligente na cadeia? A indústria.” E este papel inclui a educação e conscientização do consumidor: “eu acho que as empresas têm que educar o mercado, educar o consumidor. Elas criam experiências para o usuário na hora de você estar lá consumindo e vivenciando aquele produto, e o depois?....”, comenta, fazendo referência às etapas 1 e 2 do sistema de marketing de logística reversa, onde as atividades de marketing se concentram. Com o seu poder de investimento, e força de marca, as grandes empresas poderiam desempenhar um papel mais amplo neste sistema, uma vez que, conforme será explorado a seguir, uma das grandes barreiras para o desenvolvimento da logística reversa é o engajamento do consumidor. A constatação de Beatriz vai ao encontro do que Diego, da Circoola, comenta sobre a atuação das empresas na logística reversa do setor de eletroeletrônicos: “não vejo de fato um compromisso dos produtores de eletroeletrônicos de resolver essa questão”.

4.2.3.2. O consumidor

Não obstante o fato de que o consumidor tenha, conforme explicitada pela PNRS, responsabilidade neste sistema, observa-se uma lacuna de políticas públicas voltadas para a conscientização do cidadão/consumidor sobre seu papel no processo de logística reversa. Segundo Luciana, falta o governo encarar este tema como sendo uma questão de saúde pública, promovendo campanhas massivas, como foi o combate ao tabagismo em décadas passadas. Este exemplo demonstra que é possível promover uma mudança de hábito em larga escala, necessária, principalmente para a população mais velha. As gerações novas, por conta da inserção de conteúdo relacionado no ensino nas escolas, e da amplitude do debate sobre as questões ligadas à preservação do meio ambiente, já têm uma maior consciência. Como diz Ana P., “eu acredito que a população mais nova, e eu vejo isso na minha casa, vem com mais consciência. (...). A gente não muda uma geração em menos de 10 anos, então eu acho que a gente está num caminho.”

Enquanto se dá a construção de consciência das novas gerações, o desafio atual é educar o consumidor de hoje. Baseado em sua experiência na Circoola, e nas iniciativas feitas para estimular potenciais clientes a usar seus serviços, Diego afirma que o apelo à consciência ambiental (fazer bem para o planeta) ou social (o material reciclado retorna e beneficia a sociedade) não são suficientes para engajar o consumidor. “Quando eu faço algum tipo de postagem que tem um apelo mais, enfim, conscientizando dos efeitos do aquecimento global, não engaja.” O principal gatilho que mobiliza o interesse das pessoas para aderir aos serviços da Circoola é a conveniência: “se você disser que vai liberar espaço na casa das pessoas, aí engaja.” Há, porém, um aspecto paradoxal nesta constatação, pois a despeito de prometer conveniência, o serviço oferecido pela coleta seletiva exige um trabalho por parte do cliente, de separar o material, contactar a Circoola e fazer o agendamento da coleta. Como diz Diego, “eu preciso que ele esteja mobilizado para fazer aquilo”, e isto se torna mais desafiador em um contexto no qual o marketing cada vez mais se esforça para oferecer todo o tipo de comodidade ao seu cliente – seja a conveniência propiciada pelos produtos que desenvolve ou pelos serviços de venda – venda automatizada, entrega ultrarrápida etc.

A percepção de que a coleta seletiva é lixo, ou seja, algo com que as pessoas não querem lidar, também impacta o engajamento do consumidor. Diego cita, por exemplo, a resistência dos condomínios em colocar PEVs em suas portarias – “as pessoas escondem a lata, e aí vai qualquer coisa pra dentro da lata.” É preciso ir além de campanhas de conscientização que batem na tecla do lixo – “não jogue lixo na praia” por exemplo. Educar o consumidor em relação à reciclagem significa expor todo o processo da logística reversa, ampliar a narrativa para além do lixo, mostrar o material transformado pós-reciclagem, ou, nas palavras da consultora Beatriz, mostrar “algo que o consumidor nunca sabia que existia”, e a partir daí, garantir o engajamento dele, que é fundamental para se alcançar maiores patamares de reciclagem. Esta tarefa se torna mais desafiadora no contexto em que a atenção das pessoas é cada vez mais disputada, como observa Diego: “eu tô disputando atenção com um monte de baboseira, pra falar de uma coisa séria”.

A falta de mobilização das pessoas em relação ao tema é exemplificada pelo próprio Diego, que, a partir do momento em que foi trabalhar na Circoola, começou a enxergar “um monte de pontos de entrega voluntária, que já estavam nos lugares que eu frequentava, mas eu não via”. Por isso, é importante motivar o consumidor a olhar para esta questão de uma outra forma, que o leve a uma maior participação.

O desafio não é apenas aumentar o volume de material que o consumidor descarta, mas também que este descarte seja feito da forma correta, ou seja, que o material descartado não esteja contaminado com resíduos orgânicos. Segundo alguns entrevistados, cerca de 40% do volume da coleta seletiva que chega às cooperativas ou não é material reciclável ou é um material em tese reciclável, mas inadequado por estar sujo.

Percebe-se, portanto, que o consumidor é um ator relevante no sistema de marketing de logística reversa, porém lhe falta um nível maior de entendimento deste sistema e, mais importante, o entendimento da importância do seu papel. Há lacunas nas políticas do governo, que poderia liderar campanhas públicas consistentes e de médio/longo prazo, necessárias para engajar as pessoas em mudanças de percepção e comportamento. E há também a omissão das empresas que concentram seus esforços nas fases 5,6 e 7 do processo de logística reversa, ou seja, a partir da coleta, mas, assim como o governo, não investem de forma prioritária no engajamento do consumidor.

4.2.3.3 Os catadores

O terceiro grupo de atores deste sistema de marketing são os catadores, tanto organizados em cooperativas quanto os catadores autônomos, responsáveis por 90% dos materiais recicláveis que chegam nas recicladoras (CEMPRE, 2023; GUARNIERI; CERQUEIRA-STREIT; BATISTA, 2020). No Brasil, os catadores são vistos como agentes ambientais, contam com a empatia da população (CEMPRE, 2017), mas ainda enfrentam dificuldades para terem seu trabalho formalmente reconhecido. Os catadores representam uma característica própria da América Latina, e que, portanto, marca uma diferença entre os sistemas de marketing de logística reversa do Sul e Norte Globais, uma vez que no Sul Global o sistema de logística reversa tem também o importante papel de inclusão social destes atores. Este é, inclusive um dos objetivos dos acordos setoriais.

O acordo setorial de embalagem, por exemplo, deixa explícito, em sua redação, que a operacionalização da logística reversa de embalagem por parte das empresas se dará “prioritariamente em parceria com cooperativas.” Ainda, segundo o acordo, as empresas devem realizar atividades de capacitação destas cooperativas, tais como: assessoria financeira, jurídica ou contábil, treinamento em relação ao processo de coleta e separação dos resíduos, investimentos em infraestrutura etc. De acordo com um relatório produzido pelo Cempre - Compromisso Empresarial para Reciclagem, cerca de metade das 2.063 cooperativas de catadores registradas no Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento recebem apoio privado de programas de logística reversa.

Entretanto, os catadores ainda permanecem como uma classe profissional informalizada, que recebe, em sua maioria, entre meio e dois salários mínimos mensais. De acordo com a PNRS, as cooperativas devem ser priorizadas pelas prefeituras para realizar os serviços de coleta seletiva de resíduos, mas dentre as que têm algum tipo de vínculo com o poder público municipal, cerca de 45% não são remuneradas financeiramente, recebendo auxílios, tais como cessão de galpão e pagamento de despesas (CEMPRE, 2023).

Há ainda o desafio de inclusão dos catadores autônomos, que são os que não possuem vínculos formais com associações ou cooperativas. De acordo com uma pesquisa feita pelo CEMPRE, que ouviu 300 catadores autônomos de todo o país, estes profissionais atuam coletando lixo nas ruas, em latas de lixo, em praias, etc. Somente uma pequena parcela dos entrevistados – 35%, tinham algum tipo de acordo para coleta em residências ou condomínios. A maioria recorre à coleta como forma de subsistência, e, portanto, buscam os resíduos de maior valor como latas de alumínio e plástico, e fazem a venda diariamente para atacadistas de material reciclável. A maioria destes catadores (52%), ganha em média, por mês, entre R\$ 275,00 e R\$1.100,00, abaixo da remuneração dos catadores associados às cooperativas. Segundo Luciana, os catadores são os responsáveis por “desviar toneladas e mais toneladas de aterro sanitário e lixão no Brasil”, são o contingente de pessoas que fazem a reciclagem acontecer no país, mas, aos olhos da sociedade, são invisíveis, uma vez que não são formalmente reconhecidos e realizam seu trabalho de forma precária.

A partir de uma observação direta, Diego detalha como estes catadores operam:

“Antes do caminhão de lixo passar, vamos dizer, seis horas da tarde. Às quatro, você vê esse movimento aqui nas ruas, a galera com o carrinho, olhando pros sacos e tal, e tirando o que serve. E depois uma legião por volta das cinco e meia, indo pra um depósito que tem mais perto, que é onde eles vendem o material. Mas aí é muito carrinho, assim, muita gente (...). Mas é precária a condição de vida desses caras. Não é uma solução também”.

A cena descrita por Diego, e que pode ser comumente observada nas grandes cidades, revela uma debilidade do sistema de marketing de logística reversa. Assumindo-se a premissa de que os serviços de coleta municipal tendem a operar em parceria com as cooperativas de catadores, já que esta é uma diretriz da PNRS, quando os catadores autônomos se antecipam à coleta seletiva municipal, eles estão concorrendo diretamente com os catadores organizados em cooperativas, que estão inseridos de maneira mais institucionalizada no sistema de marketing. Com isso, a maior formalização e estruturação das cooperativas via os investimentos tanto do poder público quanto da iniciativa privada, ficam comprometidas. Esta situação compromete também o resultado da reciclagem, uma vez que a capacitação dos catadores é importante para a realização de uma triagem correta dos resíduos. Luciana explica que, como os aterros sanitários são remunerados por tonelada

aterrada, não há interesse deles em triar o material que chega, daí a importância de garantir que o volume de resíduos enviado seja somente a parte não reciclável dos descartes.

4.2.3.4.

As indústrias recicladoras

As indústrias recicladoras, o quarto grupo de atores deste sistema, formam, segundo Diego, “literalmente um ecossistema”, composto por diversas empresas, cada uma entrando em determinado ponto do processo. Esta fragmentação acarreta uma redução de ganhos para todos os integrantes, uma vez que cada ente deste ecossistema se apropria de uma parcela do valor que o resíduo gera. Em parte, essa configuração se dá pela complexidade inerente ao processo, mas também é decorrente da baixa escala da indústria de reciclagem no Brasil. No caso da reciclagem de eletroeletrônicos, segundo Diego, existem recicladoras específicas para cada tipo de material – placas, níquel, ouro, etc. Como o volume coletado destes materiais é baixo, existem poucos *players*, e a baixa concorrência dá um grande poder de negociação para estes compradores, reduzindo o ganho dos coletores. Outro problema decorrente da baixa escala são os custos de logística – as indústrias recicladoras mantêm poucas unidades de processamento no país, encarecendo o transporte do material, o que, por sua vez, degrada ainda mais o seu preço de venda. Para reciclar o ouro presente em resíduos de eletroeletrônicos, por exemplo, há uma empresa no Brasil que coleta as placas e as envia para serem quimicamente separadas e recicladas na Bélgica, pois o volume gerado no Brasil não comporta o investimento em uma planta local, conforme explica Diego.

As homologadoras também fazem parte deste ecossistema que compõe a indústria recicladora. Com a possibilidade de as empresas cumprirem suas metas de reciclagem por meio da compra de créditos, estas empresas se inserem no sistema de marketing da logística reversa como atores independentes que certificam as empresas coletoras em um processo que é longo, segundo Diego, e que poucas cooperativas conseguem cumprir: “As cooperativas são muito difíceis de conseguirem fazer, tem formalização. É muito difícil para fazer. A gente demorou mais de um ano para conseguir”. Além da certificação inicial das empresas, elas também fazem a verificação das notas fiscais e dos materiais recicláveis. Se, por um lado, a compra de créditos significa a injeção de mais recursos no sistema de

marketing de logística reversa, por outro, a cadeia que administra materiais que já têm um valor baixo, vai se tornando mais longa e complexa, impondo mais dificuldades para a sustentabilidade econômica dos agentes que vivem da venda de materiais para reciclagem – catadores, cooperativas, empresas privadas, etc.

4.2.3.5. O governo

Finalmente, o último grupo de atores do sistema de marketing de logística reversa, o governo, atua basicamente em duas frentes: estimulando a demanda de materiais recicláveis e promovendo infraestrutura necessária para viabilizar a reciclagem. Na primeira frente, liderada pelo governo federal, a principal estratégia é a implementação da PNRS, que se dá por meio dos decretos e acordos setoriais, nos quais se negocia com as indústrias geradoras de resíduos metas de reciclagem e de uso de materiais recicláveis. Porém, segundo os experts entrevistados, o governo deveria criar mais estímulos para acelerar a indústria de reciclagem. Segundo Luciana, “a reciclagem no Brasil não para em pé” porque na maioria das vezes a matéria prima aqui é abundante e mais barata. Essa não é a realidade, por exemplo, da Europa, onde a reciclagem, “é uma necessidade operacional”. Sendo assim, para Luciana, o nosso país somente vai “virar a chave” para a economia circular se a reciclagem for economicamente viável.

Para isso, sugere Diego, o governo deveria subsidiar a indústria da reciclagem por meio de tributos diferenciados, e ao mesmo tempo criar incentivos para o consumidor se engajar no descarte correto de resíduos, porque o sistema não funciona apenas “no nível empresarial”. Deveria haver “políticas públicas que façam ele (o consumidor) estar vinculado ao resíduo que ele gera, como, por exemplo, um desconto para cada quilo de material descartado”. Este mecanismo também é defendido pela consultora de economia circular Beatriz L.:

“o take-back fee (percentual do custo de aquisição de um produto que o consumidor recupera quando devolve para descarte correto) funciona, o consumidor se torna responsável por aquela embalagem e ele vai levar de volta para pegar os 10 centavos. Acaba que fica uma rotina, vira um mecanismo novo”.

Ocorre que, na prática, a dinâmica é contrária ao incentivo. Diego relata que tentou organizar uma coleta seletiva em seu prédio, mas desistiu quando soube que o condomínio poderia ser multado se o material não estivesse separado dentro do padrão. Ana P. cita a questão da taxonomia – a regulamentação do uso de termos e símbolos de reciclagem em embalagens de produtos regulados, como medicamentos, por exemplo. De acordo com Ana, as decisões das agências reguladoras até agora demonstram que ainda há necessidade de o governo amadurecer o tema para trazer segurança jurídica às empresas e, com isso, suportá-las nos esforços de conscientização:

“A indústria tem que comprar material reciclável, a indústria tem que promover a reciclagem, ao mesmo tempo ela não pode criar um incentivo para que o usuário descarte da forma correta?!”, defende Ana.

Com relação à infraestrutura, a segunda frente de atuação do governo, a responsabilidade recai sobre os governos municipais, responsáveis pelos serviços de coleta de lixo urbano e implantação dos aterros sanitários. Esta situação cria uma complexidade de coordenação e governança para o sistema de logística reversa, porque o governo federal estabelece a lei, mas quem operacionaliza a infraestrutura que a viabiliza é o município. No desenvolvimento da PNRS e nos debates relativos ao acordo setorial de embalagens, os municípios expressaram sua insatisfação por não terem sido incluídos no processo decisório. As principais críticas estão relacionadas à sobrecarga de obrigações imposta aos entes municipais, que incluem a responsabilidade exclusiva pela construção dos aterros sanitários. E, segundo Luciana, “o gestor municipal é famoso por ser ineficiente. A maioria dos aterros sanitários que nascem em cidades do Brasil acabam se tornando lixões.” Além disso, destaca-se a falta de consideração das peculiaridades regionais no processo, como, por exemplo, uma sensibilidade para as diferenças de recursos e tamanho dos municípios brasileiros (CNM esclarece obrigações municipais quanto à gestão de resíduos sólidos, 2017; GUARNIERI; CERQUEIRA-STREIT; BATISTA, 2020).

Uma crítica que foi comumente ouvida dos experts entrevistados é a de que a “lei é muito bonita no papel, ela é muito bonita como filosofia, mas ela é falha no controle”, como declara a consultora Beatriz L.. Luciana reforça dizendo que, inclusive a lei brasileira serve de inspiração para outros países, porque é “muito bem feita, bem redigida, bem estruturada, mas nós não temos fiscalização. (...) as

metas sempre existiram e nunca foram alcançadas”. Segundo Beatriz, “não adianta ter a política pública se não tiver mecanismos de implementação e que sejam estruturados de uma forma a atingir o objetivo”.

Um exemplo que atesta a dificuldade de fiscalização é citado pela advogada Ana P. Ela comenta que recentemente o governo federal aprovou uma lei que autoriza bombeiros e a polícia militar a lavrar auto de infração ambiental e aplicar as penalidades cabíveis. Um exemplo de infração ambiental é jogar lixo em locais inadequados, mas Ana comenta, “se o bombeiro vai aplicar isso contra uma pessoa física, eu acho complicado”. Um outro exemplo é o próprio acordo setorial para reciclagem de materiais de embalagem, que, conforme relatado na seção 4.1, contou apenas com a avaliação feita pela coalizão de empresas responsáveis por implementá-lo, sem que o governo buscasse uma validação independente das metas. E adicionalmente à necessidade de fiscalizar o desempenho das empresas em relação às metas de reciclagem e uso de recicláveis, e o comportamento dos cidadãos em relação ao descarte de resíduos, há também o desafio de acompanhar os governos municipais, que têm o papel de prover infraestrutura de coleta e descarte. Segundo a análise da advogada Ana P., “existe um descasamento entre a obrigação das empresas e a infraestrutura disponibilizada para os usuários, pessoa física”. Ou seja, as empresas dependem da coleta urbana de resíduos, que vêm em sua maior parte dos serviços municipais, para cumprir as metas de reciclagem negociadas com o governo federal. Este, por sua vez, se utiliza de meios indiretos para fiscalizar o trabalho dos municípios. Um destes meios são os incentivos financeiros. Segundo Ana:

“a lei obriga a ter plano estadual de resíduo como condição de acesso a recursos da União, é o artigo 16 da Lei Geral. Só que entre ter o plano e executar o plano também é outra questão. Todas as informações de saneamento, inclusive resíduos, elas são autodeclaradas”.

Uma segunda alternativa vem por meio da Agência Nacional de Água e Saneamento a ANA, que criou normas de referência para guiar a atuação dos municípios com relação à questão do manejo de resíduos (ANA, 2021).

Em síntese, os argumentos apresentados pelos entrevistados reconhecem que o governo exerce o papel de liderança no sistema de marketing de logística reversa. A implementação da PNRS marcou um importante esforço do governo em buscar, por meio de negociações diretas, o comprometimento de diversos setores industriais

com metas de reciclagem e a inclusão de catadores. Contudo, em relação ao engajamento do consumidor, não se observa um esforço equivalente. Foram identificadas lacunas significativas, tais como a falta de políticas públicas voltadas para a educação e o incentivo do consumidor/cidadão em relação à reciclagem. Outro aspecto que é insuficiente, na opinião dos *experts*, é a governança da PNRS, ou seja, a capacidade do governo federal de fiscalizar o cumprimento das metas tanto da iniciativa privada, na frente de geração de demanda, quanto das esferas de governo municipais, na frente de infraestrutura.

4.2.4.

Principais desafios do sistema de marketing da logística reversa

A partir da análise em separado do papel de cada um dos atores do sistema de marketing de logística reversa, foram identificados três principais desafios deste sistema, que são: o ônus significativo na indústria e uma assimetria entre as indústrias nacionais e multinacionais; a baixa integração do consumidor ao sistema de marketing de logística reversa devido ao baixo investimento em campanhas de conscientização e educação; e a complexidade de governança deste sistema. Ao final, esta subseção discute também as sugestões dos *experts* entrevistados para solucionar os problemas apresentados.

Ônus significativo na indústria:

O sistema de marketing de logística reversa é dependente do papel das empresas. A indústria tem metas de reciclagem e atreladas a estas metas a responsabilidade de inclusão dos catadores no sistema, de promover campanhas de educação e conscientização além das metas de compra de material reciclado. Como diz Ana P. “é muito mais fácil pressionar as empresas para promoverem a demanda por esse material, então o incentivo que o governo dá é muito mais focado na pessoa jurídica do que na pessoa física.” É importante ressaltar que as empresas multinacionais, responsáveis pela logística reversa em outros países, possuem estrutura e recursos para liderar estes processos, além do suporte das associações de indústrias. O desafio principal reside nas indústrias nacionais, que, segundo os *experts* entrevistados, não têm capacidade de suportar os custos da logística reversa, devido à inviabilidade econômica do sistema de reciclagem para muitos materiais.

Assim, como ressalta Luciana, “a gente está violando a política nacional, porque a responsabilidade não é só da indústria”, sendo necessária a partilha de custos entre todos os atores envolvidos. Em parte, a viabilidade econômica da logística reversa depende de uma maior escala de produção, ou seja, de um aumento no volume dos insumos (resíduos) que chegam às indústrias recicladoras. No entanto, o Brasil apresenta a peculiaridade de ter recursos naturais abundantes, o que torna a matéria prima virgem mais barata que a reciclada.

Luciana destaca que este desafio é, ao mesmo tempo, “a nossa maior oportunidade de desenvolvimento sustentável, que vai inserir o país em uma posição privilegiada no mundo”, porque possibilita que o Brasil lidere a transição para uma economia circular antes de esgotar seus recursos naturais. Para isso, são necessários mais recursos para subsidiar a reciclagem, pois a dependência excessiva no papel da indústria como motor da logística reversa leva as empresas a uma atuação defensiva, recorrendo ao lobby para manter o *status quo*. Isso perpetua a assimetria observada entre as empresas multinacionais e as nacionais. De um lado, as multinacionais se beneficiam do princípio de responsabilidade compartilhada, pagando menos pela logística reversa aqui do que em seus países de origem, e usando seu poder de negociação para manter metas de reciclagem menos exigentes. De outro lado, estão as empresas nacionais que enfrentam um contexto local desafiador - um sistema tributário complexo, baixos incentivos, concorrência internacional etc. - e precisam arcar com os custos de um sistema economicamente insustentável.

Consumidor é o ator menos conectado deste sistema:

Os consumidores/cidadãos que são inseridos no sistema de logística reversa a partir do princípio da responsabilidade compartilhada formam um contingente diverso no que tange a consciência e conhecimento necessários para desempenhar bem o seu papel no descarte correto. Contudo, eles parecem ser os atores menos conectados deste sistema, devido à falta de um programa consistente e contínuo visando seu engajamento.

O governo busca alcançar os consumidores de forma indireta, por meio dos compromissos firmados com a indústria nos decretos setoriais, mas uma das críticas ao processo de negociação do acordo setorial de embalagens foi a ausência de representantes da sociedade civil (PEREIRA; RIBEIRO, 2021). As indústrias, por

sua vez, concentram seus esforços na operação do sistema de logística reversa, coordenando, geralmente por meio das associações de indústrias, o apoio financeiro e estrutural para as cooperativas de catadores e outras iniciativas, como a instalação de PEVs. Como resultado, a relação entre as indústrias e os consumidores ocorre, em grande parte de forma indireta e impessoal, com as associações e coalizões empresariais frequentemente liderando também a implementação dos planos de comunicação e conscientização dos consumidores.

A análise do relatório da fase 1 do acordo setorial de logística reversa de embalagens revela que as campanhas desenvolvidas tinham uma função principalmente informativa, divulgando eventos específicos e prestando contas sobre os trabalhos com as cooperativas, o que dista do tipo de comunicação necessário para promover a mudança de hábitos essencial ao aumento do engajamento dos consumidores na reciclagem de materiais. Este é um trabalho cujos resultados são colhidos a longo prazo, e que, portanto, requer uma disciplina de investimentos e execução contínuos.

Contudo, as empresas também têm compromissos em relação à instalação de PEVs e a capacitação e estruturação das cooperativas de catadores (ver dados apresentados na subseção 4.2.3.3.), assumindo metas específicas em ambos os casos. Por outro lado, o acordo setorial não detalha metas para o objetivo de conscientização da população (BRASIL, 2015). Assim, é possível inferir que as empresas priorizam a alocação de recursos financeiros para alcançar os objetivos relacionados à inclusão social e à instalação de PEVs, que têm impacto mais imediato e pelos quais serão mais detalhadamente responsabilizadas. Esse foco pode, em parte, explicar a falta de um plano de comunicação mais robusto e contínuo para conscientização e educação dos consumidores.

Governança complexa:

O sistema de logística reversa é uma cadeia grande e complexa, pois abarca desde o catador autônomo até grandes corporações e diferentes esferas do poder público, estando sujeita, diversas vezes, a interferências de distintos atores com interesses conflitantes. O governo federal é quem cria as obrigações e os compromissos presentes na Política Nacional de Resíduos Sólidos, mas são os municípios que têm a competência do manejo dos resíduos sólidos. Com isso, todo o trabalho de operacionalização da logística reversa liderado pelas empresas

depende de uma miríade de parcerias e colaborações com municípios e cooperativas nestas localidades. Além de serem múltiplos entes, há uma diversidade em termos de recursos e infraestrutura entre eles, agregando mais complexidade para a coordenação e fiscalização do sistema.

Esta situação, na qual as responsabilidades são compartilhadas, mas há dificuldades de governança, pode gerar um círculo vicioso, conforme ilustra a figura XX a seguir. A baixa infraestrutura de coleta seletiva desestimula tanto o consumidor a descartar quanto a empresa a investir em campanhas de conscientização. A pouca quantidade de resíduos coletados, aliada ao baixo valor do material a ser reciclado, não contribui para o desenvolvimento da indústria da reciclagem e nem dos catadores. Como resultado, o preço do material reciclado é pouco competitivo, o que desestimula as empresas a reduzirem o uso da abundante matéria prima virgem do país. E sem uma perspectiva de melhora do sistema, a indústria pressiona politicamente pela manutenção do status quo.

Figura 7 – Os Principais desafios do sistema de marketing da logística reversa



Fonte: Elaborado pela autora

Em resumo, a análise do sistema de marketing de logística reversa de embalagens evidencia duas assimetrias importantes: a primeira é o ônus significativo da indústria, a quem o governo federal confia o papel de operacionalizar a logística reversa de resíduos e ao mesmo tempo, fortalecer as associações e cooperativas de catadores. A segunda assimetria é a pouca integração do consumidor neste sistema. Trata-se de um ator relevante, responsável por alimentar os sistemas de coleta com os resíduos que gera a partir do seu consumo, mas que hoje dispõe, de maneira insuficiente, das ferramentas necessárias para melhor desempenhar seu papel: infraestrutura urbana de coleta seletiva de resíduos sólidos e informação para aumentar sua consciência sobre o tema e fazer o descarte correto. A estas duas assimetrias, soma-se a dificuldade de coordenação e governança entre os diversos atores e fluxos deste sistema.

A fim de mitigar as debilidades acima identificadas, foram sugeridos pelos *experts* algumas possíveis abordagens. Uma delas consiste em elevar a questão do manejo de resíduos à prioridade da agenda de sustentabilidade do país. Luciana argumenta que a ênfase do Brasil no debate global sobre desenvolvimento sustentável tem sido na preservação das florestas, enquanto as questões urbanas não recebem visibilidade nestes fóruns. Sua sugestão é usar parte dos investimentos dos fundos climáticos internacionais para financiar ações estruturantes, tais como criação de plantas de reciclagem, formalização da mão de obra dos catadores, construção de aterros sanitários, desenvolvimento de campanhas públicas. Estes investimentos se fazem necessários enquanto o sistema de logística reversa não gera superavit. Ao atrair investimentos que possam viabilizar um novo patamar de desenvolvimento da reciclagem no Brasil, o governo federal passaria a assumir uma participação mais central no sistema, menos dependente das ações da indústria, podendo, desta forma, reequilibrar as relações com as empresas e consumidores ao mesmo tempo.

A segunda alternativa consiste em fomentar iniciativas mais transformacionais dentro da indústria. Conforme destacado por Beatriz L., as empresas representam os atores mais influentes do mercado e poderiam assumir a liderança na promoção de mudanças estruturais. Esta postura requer uma conscientização que, atualmente, parece não prevalecer nos diversos setores industriais envolvidos com a logística reversa, uma vez que a atuação das empresas ocorre principalmente em resposta a pressões de mercado e do governo.

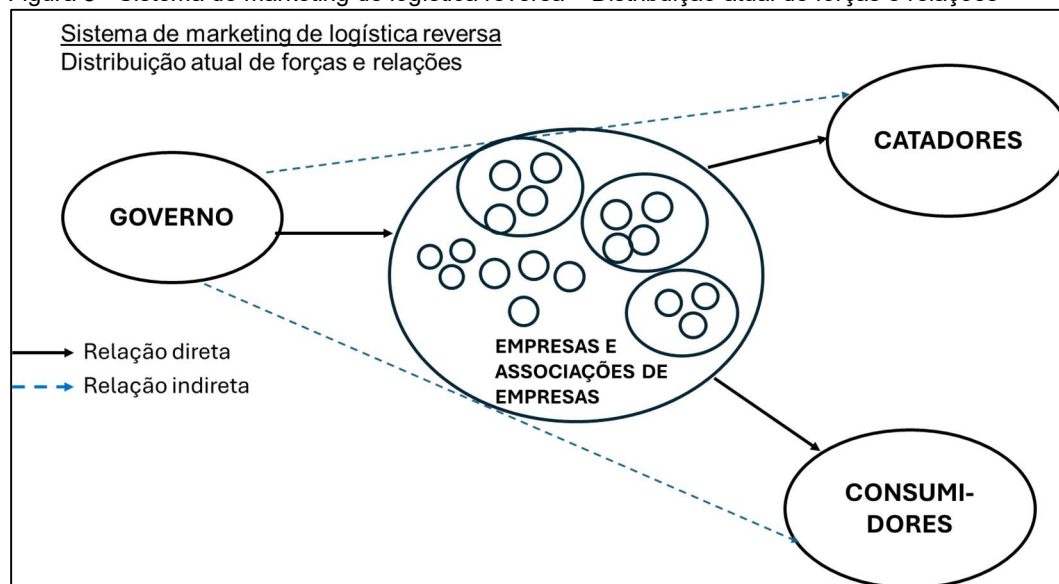
Contudo, Beatriz propõe o desenvolvimento de um modelo colaborativo, no qual várias empresas se unam para formar "*hubs*" (por exemplo, insumos reciclados de uma empresa sendo utilizados como matéria-prima por outra empresa), visando implementar sistemas de logística reversa mais eficientes. Nestes *hubs*, o negócio como um todo estaria integrado com base no princípio da circularidade, inclusive as estratégias de marketing. Devido ao menor escopo desses projetos, os benefícios, tanto econômicos quanto em termos de qualidade de vida, seriam mais facilmente mensuráveis. Com dados positivos e confiáveis, esses casos poderiam facilitar a captação de mais investimentos, resultando em um sistema de marketing mais equilibrado, com os custos e benefícios mais bem distribuídos entre o poder público, a iniciativa privada e os consumidores.

Atualmente, não há transparência sobre a transferência dos custos dos programas de logística reversa para os consumidores. Segundo Beatriz, as empresas veem isso como uma gestão de risco, mas podem repassar esses custos para os consumidores por meio de aumentos de preços sem que estes estejam cientes, justificando o movimento como recomposição de margens. Ao promover uma transformação na qual a reciclagem e a logística reversa se integrem ao modelo de negócio das empresas, o consumidor ganha visibilidade e consciência da necessidade desses custos, e passa a arcar com parte deles, resultando em uma melhor adesão ao princípio de responsabilidade compartilhada.

Estas duas alternativas apresentadas ilustram possíveis caminhos para promover um melhor equilíbrio de responsabilidades entre os atores do sistema de marketing de logística reversa. A diferença entre elas está no agente que comanda a transformação: na primeira alternativa, é o setor público quem principia a ação e lidera as iniciativas, assumindo a questão da reciclagem como prioridade da agenda nacional, e bancando o custo do sistema até que ele atinja sua sustentabilidade econômica. Na segunda alternativa, o movimento acontece de forma mais gradual, primeiro dando visibilidade às iniciativas de empresas pioneiras na visão de um modelo de negócio integrado à reciclagem, mostrando *a priori* o seu potencial de impacto e, desta forma, atraindo mais investimentos para ampliar o alcance destes projetos. Ambos os casos levam a um reequilíbrio de forças por meio da atração de mais suporte financeiro que possibilite o ganho de escala necessário para que o sistema de logística reversa no Brasil se torne mais eficiente. Esta injeção de recursos permite que tanto empresas quanto o setor público corrijam as lacunas de

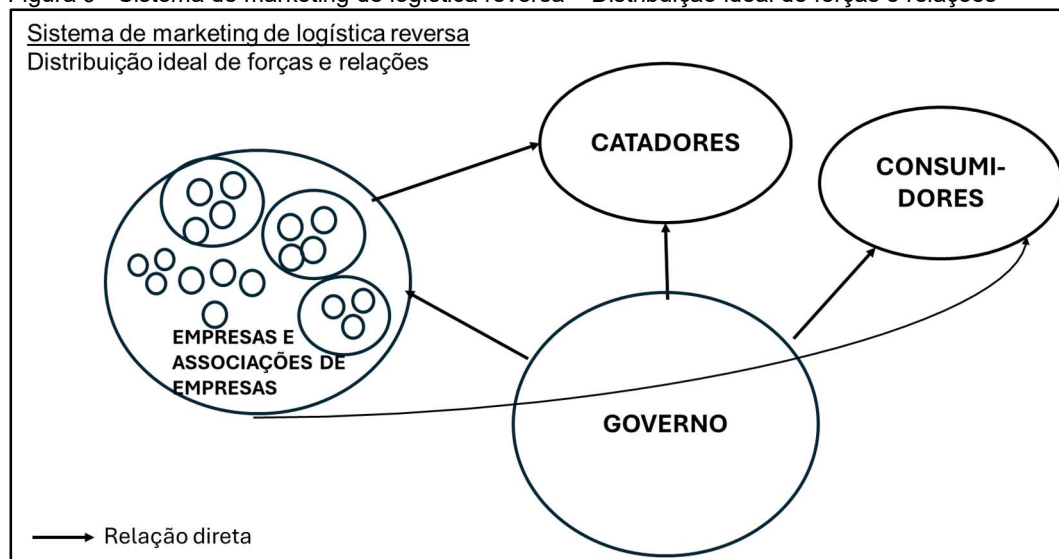
investimento em campanhas de conscientização e engajamento do consumidor no sistema de logística reversa. As figuras 7 e 8 ilustram a distribuição de forças atual do sistema e como seria a situação ideal.

Figura 8 - Sistema de marketing de logística reversa – Distribuição atual de forças e relações



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 9 - Sistema de marketing de logística reversa – Distribuição ideal de forças e relações



Fonte: Elaborado pela autora

4.3.

Análise das práticas de marketing das empresas no sistema de marketing de logística reversa

Conforme visto na subseção anterior, o sistema de marketing de logística reversa, tal como ele é hoje, tem lacunas em relação ao engajamento do consumidor e que podem ser em parte preenchidas por meio da atuação das empresas. Esta subseção tem como objetivo analisar como as quatro empresas selecionadas para os estudos de caso atuam no sistema de marketing de logística reversa, e de que forma suas estratégias e ações de marketing estão inseridas neste sistema. Primeiramente, será feita uma análise individual de cada caso, e depois, uma comparação entre eles, identificando os diferentes estágios das empresas na integração de sustentabilidade à marketing, e os fatores que levam a estas diferenças.

4.3.1.

Análise de caso – empresa Fresh

A Fresh é uma empresa centenária do segmento de alimento e bebidas e atua no Brasil há mais de 80 anos. A principal marca da empresa está posicionada entre as mais valiosas do mundo, segundo relatório divulgado pela consultoria Kantar BrandZ (GRADILONE, 2023), e entre as marcas de consumo massivo mais compradas nos lares brasileiros em 2022, segundo outro estudo da mesma consultoria (Brand Footprint Brasil 2023, [s. d.]). Não à toa, tanto a executiva Maria, diretora de sustentabilidade da Fresh, quanto Marta, diretora de marketing, afirmam que a estratégia de marketing da empresa é toda voltada para gerar consumo, aumentar demanda pelos produtos, recrutar consumidores e construir a imagem de suas mais de 100 marcas.

A área de marketing é o carro-chefe da Fresh pela importância que as marcas ocupam na estratégia da empresa, mas, segundo Maria, a área de sustentabilidade vem ganhando peso, em sua opinião, “pelo interesse do mercado externo. Nos anúncios de resultado, as perguntas que nosso CEO mais responde são ligadas à pauta ESG”. Trata-se de uma trajetória recente, uma vez que, segundo Maria, a área de sustentabilidade da Fresh foi criada há apenas dez anos. “Antes havia uma estrutura de CSR (*Corporate Social Responsibility*) que juntava, sob o mesmo guarda-chuva, comunicação corporativa, sustentabilidade e *public affairs*”. Atualmente, existe uma vice-presidência que consolida estas três áreas, mas cada

uma delas tem uma diretoria com estruturas separadas a nível global e que se replica também nas suas unidades operacionais.

Segundo Maria, a despeito das diversas reestruturações e *downsizings* que a empresa sofreu, a área de sustentabilidade vem aumentando sua estrutura, inclusive ganhando “pares” em outras áreas. Em sua unidade operacional, a América Latina, há um recurso dedicado em finanças, para definir e acompanhar as métricas de ESG e dois recursos na área de operações, responsáveis pela parte técnica dos projetos de sustentabilidade. Não há nenhum recurso dedicado à sustentabilidade nas áreas de marketing ou comercial, mas a executiva cita que na Europa, foi criada recentemente uma posição na área comercial por demanda de clientes importantes da empresa, como a rede de varejo Carrefour, que desejam ter um interlocutor exclusivo para o tema. Ainda de acordo com a executiva, a visão da área “é integrar a pauta de ESG ao negócio, e é uma jornada, certamente estamos melhores do que há 5, 10 anos, mas ainda há muito o que fazer”. Um dos avanços que Maria destaca é a recente decisão de incluir as metas ESG na remuneração variável dos presidentes das unidades operacionais.

As estratégias, metas e programas da área de sustentabilidade são desenvolvidos pela vice-presidência global e então cascadeados para as unidades operacionais. São seis os tópicos elencados como prioridades globais, com um plano de metas definido até 2030: gestão de recursos hídricos, ação climática, agricultura sustentável, embalagens, empoderamento econômico e pessoas e comunidades. A UO da América Latina prioriza quatro destes tópicos: gestão de recursos hídricos, embalagens, ação climática e empoderamento econômico.

Com relação ao tópico de embalagens, a Fresh lançou um programa mundial com as metas de reciclar 100% de todas as embalagens vendidas e usar até 50% de material reciclado em suas embalagens até 2030. Pelo seu último relatório anual, a Fresh coletou para reutilizar ou reciclar 61% das embalagens disponibilizadas no mercado em 2022, e no Brasil este índice foi de 56%.

A principal iniciativa do programa de gerenciamento de resíduos no Brasil, segundo Maria, é a implementação de centros de coleta de embalagens de plástico, que recebem mais de 700.00 embalagens por dia para produção de resina reciclada que, por sua vez, será transformada em novas embalagens. A área da executiva Maria é que estrutura e lidera o projeto, com suporte das áreas de operações e pesquisa e desenvolvimento. A Fresh financia o custo dos centros de coleta e,

segundo Maria, “se fosse apenas pelo retorno financeiro, o projeto não seria viável”. O preço da resina reciclada não é necessariamente mais barato, mas a empresa mantém o projeto assim mesmo porque “é o certo a se fazer”, e porque é importante começar a fazer antes que o governo regule, que a sociedade cobre, e porque “é importante mostrar que estamos fazendo”. Contudo, ao ser indagada sobre como a empresa divulga suas ações de sustentabilidade, Maria responde que o orçamento da sua área é totalmente dedicado para implementação dos projetos, e que não tem recursos disponíveis para comunicação.

As áreas de marketing e sustentabilidade da Fresh trabalham de maneira independente, ou seja, não há integração entre suas estratégias e planos. A executiva de marketing Marta tem a percepção de que “o tema de sustentabilidade, pelo menos na Fresh e eu imagino que nas organizações grandes em geral seja assim, ainda é muito restrito ao time responsável, é muito técnico.” Quem não está diretamente envolvido acaba tendo dificuldade de entender tudo, porque são vários assuntos complexos, ligados à elementos essenciais da operação do negócio. E há também a diversidade local, pois um mesmo tópico requer soluções customizadas à realidade de cada país: “uma solução que você vai ter no México, para uma determinada agenda que é global, é absolutamente diferente de uma solução que você vai ter na Alemanha e uma solução que tem na Austrália hoje”. Diante desta complexidade, a reação das pessoas da empresa não diretamente envolvidas nos projetos de sustentabilidade é, segundo Marta: “acho que é complexo, eu sei que as pessoas de sustentabilidade estão fazendo, eu não sei o que eu vou fazer para ajudar, mas eu concordo”. Segundo a executiva, como o time de sustentabilidade lida com diversos temas considerados “técnicos”, e que são muitos projetos, “se torna complexo sair da corporação e virar um tema do dia a dia de todos nós”.

Quando indagada sobre como marketing enxerga seu papel, Marta responde que na agenda da alta liderança de marketing da Fresh, os temas de sustentabilidade não são *KPIs* (*key performance indicators*, ou indicadores de desempenho) críticos: “o CMO (*Chief Marketing Officer*), eu diria que ele valoriza, mas ele não acha que é o papel dele, ele sabe que a área responsável está fazendo e ele vai fazer o outro papel, né? E na conjunção desses dois papéis a empresa vai pra frente”. Marta tem uma visão pessoal diferente, de que os temas de sustentabilidade devem estar no epicentro das decisões estratégicas de marketing, mas admite que a consciência do time não é homogênea. Ela vê as gerações novas trazendo essa preocupação, mas,

como não faz parte da visão da alta liderança, acaba se tornando uma característica pessoal de cada executivo. A empresa promove treinamentos sobre sustentabilidade para seus funcionários, mas, segundo Marta, a ênfase é mais informativa e não há uma preocupação em como aplicar este conhecimento em ações ligadas ao negócio. Com isso, a área de marketing tem uma interação limitada com sustentabilidade, apenas “na medida que é pra pôr da porta pra fora com o consumidor, mas para resolver um problema da sociedade, não existe um processo claro que ligue essas partes”.

Segundo Marta, essa falta de integração gera uma paralisia em marketing: “Você é treinado igual a toda organização em relação aos temas, como você traduz isso para um plano de marca? Como você encontra a verdade daquela marca naquela determinada agenda?”. Este questionamento encontra eco no que Maria, a diretora de sustentabilidade da Fresh chama de sua “dúvida existencial”: “como as marcas podem falar de sustentabilidade se não são elas que produzem externalidades, mas sim a empresa?”. Diante destas dúvidas e dilemas que permeiam as duas áreas, o tema de sustentabilidade se estabelece, na Fresh, da porta para dentro, ou como diz Marta “mais como uma licença para operar, mas menos como a gente de fato faz o negócio”.

A executiva de marketing Jane, da UO da América Latina da Fresh, destaca o caso das embalagens reutilizáveis como uma exceção à percepção geral de falta de integração entre marketing e sustentabilidade. Embora a motivação inicial da empresa não tenha sido a sustentabilidade, a Fresh tem consistentemente investido no desenvolvimento desta operação. Embora as embalagens reutilizáveis também sejam uma evidência da agenda de sustentabilidade da Fresh, é somente em países onde elas estão mais consolidadas que a comunicação enfatiza este aspecto. A diretora de sustentabilidade, Maria, argumenta que outros países poderiam adotar também essa comunicação, mencionando pesquisas que mostram o crescente interesse do consumidor por produtos mais sustentáveis, mas sua área não tem influência nas escolhas das campanhas de marketing das marcas.

Outra iniciativa mencionada por Jane é a diretiva da alta liderança de marketing da empresa, que determina que duas de suas marcas, ambas com forte presença global, devem alocar até 10% de seu orçamento para ações com impacto ambiental. Jane observa que essa diretiva não vem acompanhada de direcionamento estratégico, o que significa que "pode ser qualquer coisa: projetos ligados às

embalagens reutilizáveis ou uma doação. É algo feito independente do trabalho da área de sustentabilidade". Na maioria dos casos, segundo Jane, o que acaba sendo feito são campanhas de comunicação que servem para amplificar alguma ação que o time de sustentabilidade esteja realizando naquele mercado.

Recentemente, liderada por Marta, a área de marketing global da Fresh fez uma tentativa que ela descreve como o de "construir pontes" para integrar os temas de sustentabilidade à agenda das marcas de forma mais estratégica. Segundo a executiva, "quando você decide que esse tópico vai virar uma tema da marca, você está fazendo uma decisão de longo prazo, e por isso tem que ser muito responsável para não cair em *greenwashing*". A iniciativa partiu de um desejo pessoal da executiva: "Aí mostrei pro meu chefe na época, e nem era uma prioridade pra ele, mas como isso era um *passion point* meu, a gente acordou que eu ia liderar".

O projeto envolveu todo o time de sustentabilidade, com o suporte de consultores externos, e resultou em um manual de instruções para desenvolver uma estratégia de *branding* integrada à sustentabilidade. Esse material foi compartilhado com a alta liderança de marketing da empresa, mas, devido à falta de prioridade, acabou sendo negligenciado. Jane, que participou da iniciativa com Marta, agora em seu atual cargo, está tentando influenciar para que uma marca local lidere um projeto piloto baseado nessa abordagem estratégica. Tanto Jane quanto Marta acreditam que, para essa iniciativa sair do papel, deveria haver uma pequena estrutura com pessoas que saibam traduzir os desafios de sustentabilidade para marketing, dedicadas exclusivamente a disseminar este conhecimento e "influenciar os líderes globais de marca". No entanto, como a prioridade dessa agenda ainda não é consenso entre os líderes de marketing, elas ainda não conseguiram convencer o CMO da viabilidade da ideia.

Jane aponta que, por ser uma grande corporação, detentora de marcas globais de grande alcance, a Fresh é alvo de pressão da sociedade no contexto de sustentabilidade, o que a leva a adotar uma postura mais defensiva do que propositiva de mudanças. A executiva menciona um exemplo recente ocorrido na América Latina, onde, durante uma de falta de água, a população culpou a empresa pelo desabastecimento nas redes sociais, apesar de o uso industrial da água na região afetada representar apenas 4% do volume total, segundo ela.

No entanto, Jane ressalta que essa pressão é mais oriunda de organizações não governamentais que representam os interesses dos cidadãos do que da população em si, uma vez que, segundo ela “apenas uma pequena parte das pessoas é ativista de fato”. Segundo pesquisas mencionadas pela executiva, a maioria dos consumidores manifesta preocupação com o tema, mas não se mobiliza ativamente. Jane argumenta que, se a Fresh realmente deseja cumprir seu propósito de fazer a diferença, precisa usar as suas marcas para transmitir as mensagens corretas, pois, como ela coloca, “as pessoas se conectam emocionalmente com as nossas marcas, não com a empresa”.

Caso contrário, o seguinte diagnóstico apresentado pela Fresh em seu último relatório anual, referente ao ano de 2022, corre o risco de se confirmar:

“nós não estamos na trajetória correta para cumprir as metas de 2030 referentes ao programa de circularidade das embalagens (...) Custos, qualidade e preferências dos consumidores (destaque da autora) são fatores dinâmicos que afetam nossa habilidade e cronograma para implementação. Nosso desafio principal é a coleta de embalagens para reciclagem”.

4.3.2. Análise de caso – empresa Cristal

A empresa Cristal está hoje entre os maiores grupos de cosméticos do mundo, com presença em todo no Brasil, sua nação de origem, e também em países da Europa e América do Norte. Com um portfólio que ultrapassa quinze marcas, algumas internacionais, a empresa atua em múltiplos segmentos do setor de beleza – perfumaria, produtos para corpo e banho, maquiagem, cuidados com a pele e cabelos. A Cristal destaca-se por sua forte atuação em sustentabilidade, e, de acordo com o ranking de 2023 de uma agência de risco internacional, que avalia o desempenho de sustentabilidade de mais de dez mil empresas globalmente, está posicionada como uma das empresas mais sustentáveis do mundo dentro do seu segmento.

Este reconhecimento é fruto de um esforço contínuo, que remonta aos primórdios da empresa. Segundo relato de Laura, gerente da área de sustentabilidade da Cristal, o fundador da empresa estabeleceu desde então um compromisso ambiental ao prometer plantar uma árvore para cada produto vendido. Assim, criou uma Fundação destinando 1% da receita da empresa para financiar iniciativas de sustentabilidade corporativa. Este fundador, vivo até hoje, apesar de

não ser mais tão envolvido com o negócio, faz questão de estar presente na Fundação. Segundo Laura, “quando você tem essa figura, faz muita diferença”.

Laura comenta que há quatro anos quando entrou para a área de sustentabilidade da empresa, existiam muitas iniciativas, a maior parte via parcerias externas, porque “sempre teve muito dinheiro, todo mundo quer fazer, tá na cultura do grupo”, mas, segundo ela, “não havia um norte, uma estratégia”. Com isso, a área acabava fazendo “coisas que entregavam pouco resultado para o negócio”. A área funcionava, segundo Laura, como uma função de relações corporativas, “era mais para falar que fazemos alguma coisa do que de fato conectar com o negócio, engajando as áreas.” Chama a atenção que este relato tem semelhança com a maneira como as executivas Marta e Jane descrevem as ações de sustentabilidade da Fresh – muitas iniciativas e pouco integradas com o negócio.

Entretanto, conforme observado por Laura, a situação atual difere significativamente. A executiva participou da reestruturação da área de sustentabilidade, um processo que se estendeu ao longo dos dois primeiros anos de sua trajetória na organização. Antes com status de coordenação, a área de sustentabilidade é agora uma diretoria da empresa, encarregada da visão macro e das estratégias de ESG, contando também com uma equipe responsável pela parte operacional e estratégica relacionada ao meio ambiente, além de uma área de sustentabilidade focada no desenvolvimento de produtos.

Como parte desse processo de reestruturação, a empresa formulou uma visão 2030, que foi construída em conjunto com executivos de todas as áreas, tornando-os também responsáveis pelos resultados:

“A gente sabia que quem ia entregar o resultado de 2030 não seria a área de sustentabilidade. A área de ESG ia fazer a estratégia. Mas quem ia entregar seria o marketing, o P&D lá no desenvolvimento do produto, a área de meio ambiente lá em operações, a área de utilidades lá em operações. Então era muito necessário que isso fosse construído junto com as áreas.”

A implementação desta visão está incorporada no sistema de governança da empresa. De acordo com Laura, todos os objetivos relacionados à sustentabilidade são parte do plano estratégico anual da Cristal, sendo classificados como inegociáveis, o que assegura prioridade de investimento. Grupos de trabalho multifuncionais são os responsáveis por estabelecer metas e orçamentos no sistema de governança da empresa. Esses grupos são divididos em canais de receita, como franqueados, e-commerce, farmácias, e as áreas de suporte, como recursos

humanos, operações e ESG. Dessa forma, a área de sustentabilidade garante que suas metas sejam desenhadas e implementadas nas diferentes formas de operação da empresa. Segundo Laura, ter esta governança estruturada é fundamental para que a agenda de sustentabilidade não dependa do engajamento da alta liderança, como é o caso da empresa Fresh.

A abordagem da sustentabilidade na Cristal chamou a atenção da executiva de marketing Simone: “uma das coisas que mais me impressionou quando eu entrei aqui é o compromisso e a importância com o tema de sustentabilidade, que está inclusive nas nossas metas de bonificação”. Simone afirma que a agenda de sustentabilidade é disseminada em toda a empresa, está no discurso de todos os executivos e em fóruns diversos – eventos com franqueados, reuniões mensais, eventos de inovação, treinamentos. “A sustentabilidade, não apenas ambiental, mas ESG como um todo, está muito presente no dia a dia de todo mundo.” Tão presente que influenciou o comportamento da executiva também fora da empresa:

“a gente fez um workshop de sustentabilidade, fomos numa cooperativa de reciclagem e aí eu entendi várias coisas, tipo, não é tão simples assim reciclar um produto, né?, aprendi coisas que a gente não sabe e que nunca ninguém falou, e que ninguém na sociedade fala, e hoje eu divido meu lixo porque aprendi aqui.”

Um dos principais eixos da visão de sustentabilidade da empresa está relacionado às embalagens e resíduos. De acordo com o último relatório anual publicado em 2022, a meta da empresa para 2030, é mapear e achar soluções para 150% dos resíduos sólidos gerados pela cadeia produtiva da Cristal. Para alcançar esta meta, a empresa atua em várias frentes com base no conceito de 3Rs - redução, reuso e reciclagem. Em relação à redução, a empresa concentra esforços no desenvolvimento de produtos e embalagens com maior percentual de matérias primas renováveis, recicláveis e recicladas.

Outra iniciativa relevante da Cristal é seu programa de reciclagem, que disponibiliza pontos de coleta em sua rede de lojas, que estão aptas a receber embalagens pós uso de qualquer marca de produtos de beleza. A empresa doa esses itens coletados para as cooperativas de reciclagem, e também as apoia com infraestrutura para coleta e triagem de vidro, um material pouco valorizado pelos catadores devido à dificuldade de transporte e à baixa demanda de compra.

Laura aponta que o desafio para alcançar a meta relacionada aos resíduos reside na complexidade do portfólio da Cristal, que comercializa mais de seis mil sku's (*stock keeping units*, ou itens únicos de estoque), e em 2023, por exemplo, desenvolveu quatro mil novos produtos. "Então hoje a prioridade é melhorar o desenvolvimento do produto, porque não adianta aumentar a coleta e eu não ter a embalagem 100% reciclável", afirma a executiva.

A área de marketing, e em particular a área de gerenciamento de categoria, onde Simone trabalha, é diretamente impactada pela meta de redução de resíduos. Simone observa que:

"se somos a empresa que lança mais produto e que vende mais produto, a gente também é a empresa que mais polui, né? Então, existe uma pressão muito forte de como fazer esses produtos serem mais sustentáveis ou gerarem menos resíduos para o nosso ambiente."

Todo produto da empresa recebe uma nota de sustentabilidade, com base em uma análise do seu ciclo de vida, e novas reformulações ou sku's a serem desenvolvidos não podem ter uma nota inferior. A cada ano, é estabelecida uma meta de redução de resíduos com base no número projetado de novos lançamentos, o peso e a nota de cada produto. Simone explica que, a partir daí entra o trabalho de marketing:

"Hoje essa embalagem daqui tem 200 ml, será que eu não posso achatar ela, diminuir o espaço e mesmo assim manter 200ml? Então, estou diminuindo o plástico. Será que eu não posso botar uso de plástico reciclável ao invés de plástico virgem? Será que o meu cartucho que vai envolver a embalagem não pode ser um cartucho que seja 100% de material reciclado? Usar vidro é melhor do que usar plástico? E aí a gente começa a fazer as escolhas, né?"

As escolhas a que Simone se refere visam atingir um equilíbrio entre o que a área de marketing considera ideal para o seu produto e a necessidade de reduzir o impacto ambiental. No entanto, estas duas perspectivas não são sempre compatíveis por limitações técnicas e aceitação do consumidor, segundo Simone. Por exemplo, se a executiva decide diminuir o tamanho da embalagem para reduzir uso de plástico, pode fazer o produto perder apelo para o consumidor quando comparado a outro da concorrência, uma vez que, segundo Simone, "o consumidor é muito visual, ele não vai nem olhar que tem a mesma quantidade de produto". Em linhas de produto considerados *premium*, como perfumaria, a executiva admite usar material reciclado no limite para "cumprir tabela", porque "o consumidor está

pagando uma fortuna, ele vai ver um vidro acinzentado, para ele não vai ser atrativo”.

A estratégia então é direcionar uma maior utilização de materiais reciclados para linhas específicas, como uma linha de maquiagem vegana, que emprega exclusivamente materiais reciclados em suas embalagens. Contudo, Simone destaca uma questão relevante a ser considerada nestes casos, que é a limitação de abastecimento. Ela menciona que a empresa depende de um único fornecedor capaz de fornecer plástico verde, e que em determinadas situações o fornecimento foi interrompido, evidenciando na prática o problema da falta de escala mencionado pelos *experts* na análise do sistema de marketing de logística reversa.

Esse processo de desenvolvimento de produtos integrado às metas de sustentabilidade já está tão difundido que, segundo Simone, a área de sustentabilidade não precisa mais ser a guardiã.

“A gente já sabe que quando a gente fizer a nossa grade de lançamentos do ano seguinte, obrigatoriamente vou ter que fazer a planilha de sustentabilidade para dizer o quanto de resíduo vai gerar. Já está no senso comum, entendeu? Ninguém precisa avisar a gente.”

Para a executiva, a área de sustentabilidade desempenha agora um papel mais institucional, já que a operacionalização relacionada à produtos e resíduos já está integrada no dia a dia da operação.

Para apoiar essa operacionalização, existem “os focais de sustentabilidade” em outras áreas como marketing, desenvolvimento de embalagens entre outras, que além das suas responsabilidades habituais, também fornecem suporte para as questões relacionadas à sustentabilidade. Segundo Simone, os profissionais que têm mais afinidade com o tema se voluntariam para esta função, em um sistema “orgânico que vai se moldando”. Essa abordagem é semelhante à visão que Marta e Jane compartilham como sendo a solução para a integração de marketing e sustentabilidade na Fresh. A escolha desses focais de sustentabilidade permite que as áreas operacionais lidem diretamente com questões específicas, enquanto a área de sustentabilidade lida com aspectos mais amplos, como fóruns externos, com pouca interferência nos detalhes operacionais microscópicos, que ficam sob responsabilidade das áreas operacionais.

Na perspectiva de Laura, é necessária uma evolução da maneira na qual o marketing da Cristal percebe seu papel. Atualmente, é fazer produtos da maneira mais sustentável possível, mas ainda em uma posição, segundo a executiva, “muito refém do consumidor”, quando na verdade deveria usar seu poder de influência para mudar a percepção do consumidor, ao invés de ser “vítima” dele. Um exemplo dessa mentalidade de vítima é o argumento, mencionado por Simone, de que o consumidor não aceitará uma embalagem menor, ou que aparente conter menos produto, ou um vidro menos transparente.

A executiva argumenta que o marketing deve usar suas habilidades de criar desejos porque “na sustentabilidade, você tem que tirar o consumidor da zona de conforto em que ele está”. Isso pode ser feito por meio de inovações que criem soluções inéditas, despertando a curiosidade do consumidor, ou por meio de incentivos financeiros, que tornem os produtos mais acessíveis. Caso contrário, o “desconforto do consumidor vai travar a empresa”, ainda que ela tenha estratégias de sustentabilidade bem definidas. Este ponto é corroborado por Simone, a executiva de marketing da Cristal, que afirma que “a população brasileira ainda não está no nível de maturidade de ver isso como algo relevante”, especialmente o consumidor das marcas da Cristal, que busca um produto sofisticado.

A falta de engajamento do consumidor também é evidente na adesão ao programa de logística reversa da empresa, mencionado em parágrafos anteriores e existente há quase vinte anos. Laura explica que a Cristal investe em uma estrutura robusta para coletar os resíduos das mais de 4.000 lojas e transportá-los para as cooperativas parceiras. Apesar de não ser o foco central da estratégia de comunicação da marca, a empresa realiza campanhas frequentes para incentivar os consumidores a participar, especialmente associadas à venda de embalagens de refil. A empresa já ofereceu bônus e incentivos, mas ainda assim o número de consumidores que conhecem ou aderiram ao programa não é muito expressivo.

Além das campanhas, as embalagens dos produtos têm destacado cada vez mais informações sobre a reciclagem, porém o percentual de coleta em relação ao que a empresa coloca no mercado ainda é baixo. Por isso, de acordo com Laura, a prioridade da empresa está no desenvolvimento de produtos mais recicláveis, antes mesmo da reciclagem em si.

Para a executiva de sustentabilidade, a legislação brasileira, a PNRS, não incentiva nem as empresas e nem os consumidores a se engajarem na reciclagem. Segundo ela “a política é desenhada de uma maneira que a conta que se paga é muito barata”. Para os consumidores, não há nenhum tipo de incentivo, como o *take back fee* sugerido pela *expert* Beatriz, ou punição, como multas se não descartarem corretamente. Com relação às empresas, Laura cita um estudo que foi feito na empresa em que trabalhou antes de ingressar na Cristal, e que mostra que para a subsidiária europeia, o custo da logística reversa era dez vezes mais caro do que no Brasil, pois na Europa a empresa paga alguns centavos de euro por embalagem que coloca no mercado, ou seja, o resíduo é visto como custo, e então a redução de uso de matérias primas faz parte da estratégia da empresa. Sem estes mecanismos, afirma Laura, a responsabilidade compartilhada não acontece de forma justa para todas as partes, corroborando a visão predominante dos *experts* entrevistados.

Laura conclui que para a Cristal, a sustentabilidade é uma prioridade, mas ainda não é um valor central:

“no final das contas o que a gente faz é produto para levar para o consumidor. Tem que ser da maneira mais sustentável possível. Mas ainda está muito longe do centro do nosso negócio ser a sustentabilidade. É o cliente”.

Ela observa que a área de marketing espera que o consumidor busque o sustentável, quando na verdade, o seu papel deveria ser o de criar este desejo.

Simone reforça esta percepção ao afirmar que, em marketing a sustentabilidade “entra pelas laterais”, pois atualmente é um investimento que não dá retorno. Segundo ela, “para o negócio, a sustentabilidade é um prejuízo”, porque “se a gente tiver que mudar a cabeça desse consumidor, é muito dinheiro que é para investir, e não vai dar o retorno”. Para Simone, o esforço de desmaterialização e redução de resíduos muitas vezes “prejudica o produto” e pode tornar a Cristal menos competitiva.

Ambas as executivas entendem que é crucial que as empresas do setor atuem em conjunto para conscientizar o consumidor, pois “uma marca tentando lutar sozinha pela mudança de hábito do consumidor, nunca funcionaria”. Laura menciona o exemplo das empresas de bebidas que vêm direcionando investimentos para aumentar a relevância das embalagens retornáveis em seus portfólios. Como essa é uma estratégia adotada pelos maiores concorrentes, o consumidor acaba se adaptando e aderindo, mesmo que isso exija um esforço adicional. No entanto, elas

não observam este movimento no segmento de beleza, que é extremamente competitivo. Segundo Simone, quando a Cristal destina uma parte de seu investimento para educar o consumidor, “outra empresa que nem fala sobre sustentabilidade está lá botando promoção e está roubando a ação que eu queria também estar fazendo”.

Apesar de a Cristal estar mais avançada do que a Fresh na integração entre marketing e sustentabilidade, a empresa ainda não atingiu um nível de maturidade no qual os princípios de sustentabilidade estejam acima da lógica de mercado. Para Laura, a empresa caminha nesta direção, mas trata-se de uma mudança cultural que levará anos para se concretizar, até chegar no ponto no qual a área de sustentabilidade não precise existir, porque “não importa a cadeira onde esteja sentado, o executivo do grupo tem que ter a competência de avaliar o impacto social daquilo que ele faz”.

4.3.3.

Análise de caso – empresa Square

A empresa Square é uma multinacional de origem europeia e está presente em mais de 100 países. Estabelecida há mais de 50 anos, surgiu a partir de uma inovação que revolucionou a indústria alimentícia. A empresa permanece com seu capital fechado, sob controle da família de seus fundadores. Classificada como B2B (*business to business*), a Square atende indústrias em todo o mundo. Seu escopo de atuação abrange toda a cadeia alimentícia: além de embalagens, a empresa tem uma área de desenvolvimento de produtos, fornece equipamentos de processamento de alimentos e consultoria especializada em eficiência operacional.

A sustentabilidade é um tema que sempre esteve presente na agenda da Square. As executivas entrevistadas, Fernanda e Claudia, estão na empresa há mais de 20 anos. Elas destacam que quando ingressaram na Square, já havia uma diretoria de meio ambiente, atribuindo este fato à liderança da família fundadora, que “acredita no legado, no que você vai deixar para as futuras gerações”, afirma Fernanda. A executiva explica ainda que a visão estratégica da empresa é de longo prazo, “tudo que a gente faz é olhando muito para qual impacto disso para o futuro.” Ao longo do tempo, a área de meio ambiente evoluiu para um enfoque mais abrangente em sustentabilidade, refletindo a maturidade do tema. Conforme

observa Claudia, a Square “não usa (o termo) ESG porque a gente não é muito dos modismos”.

Atualmente, a sustentabilidade está enraizada no propósito da empresa, que é “tornar os alimentos seguros e disponíveis em todos os lugares, e proteger o que é bom – os alimentos, as pessoas e o planeta.” Como resultado direto desse propósito, a sustentabilidade se tornou um dos quatro pilares estratégicos que orientam as decisões da Square.

A ambição da empresa é liderar a transformação da sustentabilidade na indústria de alimentos. Claudia observa que a Square ocupa uma posição única, porque está presente em toda a cadeia, de ponta a ponta – “desde o material que utilizamos para produzir as embalagens, o processamento, envase, até a mesa do consumidor e até depois que ela (embalagem) foi pro lixo”, o que possibilita que a empresa se comprometa com objetivos que transcendem os limites da sua organização. Fernanda destaca que esta ambição é resultado de um processo contínuo, refletindo uma preocupação de longa data da empresa com a reciclabilidade das suas embalagens, compostas por várias camadas de papel, plástico e alumínio, “porque isso vem da cultura da empresa”.

Além da cultura interna, a Square também teve que se adaptar às pressões do mercado, especialmente na Europa, onde começou a ser cobrada por taxas de reciclagem. Em 2022, por exemplo, a União Europeia aprovou uma revisão da regulamentação sobre resíduos de embalagens, definindo que todas as embalagens devem ser recicláveis ou reutilizadas até 2030. Em resposta a essas demandas, a empresa integrou gradualmente práticas sustentáveis em todas as áreas, incluindo suas fábricas, e até mesmo nas políticas de benefícios aos funcionários, com planos de garantir que todos tenham carros no mínimo híbridos até 2025.

Para Fernanda, o momento chave no qual a empresa incorporou de forma mais radical o tema de sustentabilidade foi há cinco anos, quando a empresa definiu sua estratégia 2030. Segundo a executiva:

“há dez anos era outra estratégia da empresa, era crescer em diversificação, em outras coisas, mas hoje não, hoje é endereçar essa questão da sustentabilidade, as outras coisas continuam, sim, mas a prioridade é a sustentabilidade.”

A Square definiu cinco áreas prioritárias em sua agenda de sustentabilidade: sistemas alimentares, circularidade, clima, natureza e sustentabilidade social. No que diz respeito à circularidade, a empresa está comprometida a criar a embalagem

de alimento mais sustentável do mundo, e para isso tem compromisso de investimentos na casa dos milhões de euros nos próximos dez anos para desenvolver embalagens com maior conteúdo renovável, reciclado (como polímeros reciclados) e neutro em carbono. Além disso, investirá para acelerar projetos de logística reversa, a fim de cumprir as metas de reciclagem definidas pelas autoridades regulatórias em todos países em que opera. De acordo com o último relatório anual divulgado, em 2022 a Square coletou e enviou para reciclagem 1,2 milhões de toneladas de embalagens, resultando em uma taxa de reciclagem global de 25%. No Brasil, essa taxa foi de 32,5% no mesmo período, conforme informado por Fernanda.

A fim de cumprir a sua visão de liderar a transformação da indústria de alimentos, a Square estabeleceu a área de *Sustainability Transformation*. Como enfatiza Fernanda, “não posso liderar se eu só fizer o básico”, então esta nova área atua como uma consultoria colaborando com a equipe comercial e de marketing da Square para entender as necessidades dos clientes em relação à sustentabilidade e desenvolver treinamentos. Fernanda descreve que o objetivo da Square com isso é tornar-se uma referência em sustentabilidade para os clientes e para o mercado. Além disso, há uma área de sustentabilidade voltada para as fábricas da empresa. Desta forma, a estrutura de sustentabilidade da Square se subdivide em três áreas – as operações de mercado, que é a diretoria liderada por Fernanda, a área de *sustainability transformation*, voltada para clientes, e a área de sustentabilidade interna.

Esta estrutura reflete o compromisso da Square em abordar a sustentabilidade de maneira holística. Conforme Fernanda descreve:

“tudo é alinhado para as áreas da empresa trabalharem em conjunto dentro dessa proposta que é liderar em sustentabilidade. Eu não lidero só sendo sustentabilidade na área de sustentabilidade, eu lidero se tudo o que eu faço reflete realmente o compromisso da empresa”.

Este trabalho colaborativo entre todas as áreas da Square, segundo Claudia, “não tem uma regra única e básica”, porque os desafios são locais, mas a unidade em relação ao propósito garante que esta fragmentação não se torne uma barreira para a integração da agenda de sustentabilidade ao negócio, como acontece na empresa Fresh, segundo os relatos das executivas Marta e Jane.

A abordagem da Square junto aos clientes, no contexto da transformação da sustentabilidade, é descrita por Claudia como uma "responsabilidade guarda-chuva". Isso implica que, ao assumir compromissos globais para desenvolver embalagens feitas com materiais 100% renováveis ou reciclados, a empresa também se compromete a fornecer aos clientes equipamentos mais sustentáveis e a garantir que seus processos operacionais sejam menos poluentes.

Sob a coordenação da área de marketing, o primeiro passo é realizar um trabalho para avaliar o nível de maturidade de cada cliente em relação a diversos parâmetros de sustentabilidade. De acordo com Claudia, além das particularidades locais de cada país, existem também diferenças relacionadas ao porte dos clientes, o que adiciona mais uma camada de complexidade: “é totalmente diferente um cliente global, que tem um KPI global que puxa ele e um cliente local”. Apesar da importância de compreender a realidade de cada cliente no processo de transformação, a Square é uma empresa global que atua em grande escala. Portanto, conforme observado por Claudia, não se trata de personalização ou co-desenvolvimento, mas sim de adaptar o que é possível dentro de uma estrutura padronizada. Trata-se de um processo contínuo, porque, como explica Claudia, quando um cliente compra um projeto, enquanto uma equipe cuida da sua montagem, já tem um time pensando em como melhorá-lo, em como dar o próximo passo para avançar na jornada de transformação da sustentabilidade deste cliente. A executiva destaca, portanto, o papel crucial que a inovação desempenha em diversas frentes: no desenvolvimento de embalagens e equipamentos o mais sustentáveis possíveis e na automação para melhor controle dos indicadores de desempenho da operação fabril.

No Brasil, a área liderada por Fernanda tem como principal foco a circularidade, especialmente a construção da cadeia de reciclagem de embalagens que acontece desde os estágios iniciais da área de meio ambiente. Atualmente, a diretora de sustentabilidade tem sob sua responsabilidade a operação desta cadeia, que, abrange “a parte de coleta, reciclagem, educação voltada para questão pós consumo e a parte social”, conforme descreve a executiva. A sua atuação se dá de forma integrada com as áreas de marketing e comunicação da Square, formando o que Claudia chama de um “triângulo de ESG”.

As três áreas se reúnem periodicamente para garantir sinergia entre seus planos. Fernanda cita como exemplo um programa piloto a ser implementado pela área de marketing por sugestão dela:

“Temos uma ferramenta que é o Market Support, para incentivar os clientes a lançar novos produtos. Por que não fazer isso não só para a embalagem, mas também para a embalagem secundária? Porque aí a gente pode fomentar o uso de fibra reciclada nas embalagens secundárias, nos clientes.”

Da mesma forma, a área de sustentabilidade liderada por Fernanda indica para a área de comunicação quais são os temas prioritários e públicos que pretende atingir – consumidor final, *stakeholders* da cadeia de reciclagem, etc – e a área de comunicação desenvolve uma estratégia. Assim, a área de marketing funciona como ponte da agenda de sustentabilidade para os clientes da Square, enquanto a área de comunicação atinge o público externo. A área de *corporate affairs* (relações institucionais) também colabora incorporando temas considerados relevantes para o trabalho que Fernanda desenvolve, como desoneração da cadeia de reciclagem, em sua agenda de *advocacy*. Há cerca de quinze anos atrás, cita Fernanda:

“era tudo meio separado, ao longo dos anos a gente foi integrando, tanto no nível global como local e hoje toda a estratégia deles (áreas de marketing, comunicação e corporate affairs) cruza com a minha”.

É relevante ressaltar que o esforço da Square é garantir a circularidade de suas embalagens em outras cadeias, pois não é viável recicla-las para o mesmo propósito. Claudia explica que as embalagens podem ser reaproveitadas de diversas formas: outros produtos de papel, como as embalagens secundárias feitas de fibras recicladas que Fernanda deseja fomentar, telhas e outros tipos de material de construção e até mesmo móveis.

Fernanda observa avanços positivos no Brasil no estímulo à cadeia de reciclagem, graças a decretos setoriais que esclarecem o papel das cooperativas de catadores e projetos de lei que incentivam a reciclagem. Contudo, a executiva identifica como obstáculos ao aumento das taxas de reciclagem de suas embalagens a infraestrutura municipal de coleta seletiva e a conscientização do consumidor, uma vez que a tecnologia e a cadeia para reciclar as embalagens cartonadas já estão estabelecidas. Segundo a executiva, a coleta porta a porta é o método mais efetivo, pois o consumidor brasileiro ainda não está preparado para fazer o esforço de aderir aos PEVs'. Em linha com a visão dos *experts*, Fernanda afirma que a educação “é

um grande gargalo”, pois mesmo em regiões com boa infraestrutura de coleta, como São Paulo, a média de rejeitos das cooperativas é de 40 a 50%, o que torna o trabalho dos catadores mais insalubre: “tem fralda no meio, tem máscara, tem comida (...), e aquilo teoricamente foi separado como reciclável”.

Apesar de ser uma empresa B2B, segundo Fernanda, a Square reconhece a importância de se comunicar com o consumidor final e contribuir para conscientizá-lo sobre o pós-uso das embalagens, sobretudo porque o Brasil adota um modelo voluntário, que considera a realidade social do país. A própria embalagem da Square é utilizada como ferramenta para impactar o consumidor final. A empresa paga aos seus clientes para usar uma das faces da embalagem como espaço publicitário, sendo que nos últimos anos o tema escolhido foi sempre a reciclagem.

Entre outras iniciativas lideradas pela empresa, Fernanda menciona um projeto com o grupo Muda, que se dedica à gestão de resíduos e educação ambiental em condomínios, além de campanhas de comunicação voltadas para o consumidor final em parcerias com influenciadores e veículos de comunicação. No ano passado, a Square desenvolveu um trabalho de divulgação com histórias de inclusão por meio da reciclagem. Fernanda destaca que este aspecto social da reciclagem tem demonstrado maior potencial para engajar as pessoas do que o conteúdo focado no impacto ambiental: “você mostra que se separar o seu reciclável em casa, você pode transformar a vida de alguém”.

Outra questão que Fernanda ainda precisa enfatizar em seus planos de comunicação, é desmistificar a percepção de que a quantidade de camadas da embalagem da Square dificulta a sua reciclagem. A executiva menciona que estas dúvidas são frequentes em todas as interações com consumidores – seja por meio das redes sociais ou em entrevistas e participação da executiva em fóruns diversos.

Segundo a consultora Beatriz, essa preocupação é pertinente, pois o tipo de embalagem que a Square criou, e que há anos atrás foi revolucionária para a indústria de alimentos, ainda não é totalmente reciclável. O principal obstáculo é justamente a tecnologia que propicia o diferencial da embalagem – a presença do plástico misturado ao alumínio, que é o que garante a melhor conservação dos alimentos.

Enquanto a Square busca substituir este material, e alcançar a “embalagem mais sustentável do mundo”, as dúvidas sobre a reciclabilidade da embalagem persistem. Atualmente a empresa desenvolve tecnologias para reciclar e reaproveitar o plástico misturado com alumínio em diversos produtos como móveis e telhas. No entanto, ao final da sua vida útil, esses produtos vão gerar um novo ciclo de reciclagem. Devido ao seu impacto ambiental significativo, a Square enfrenta o desafio de gerir esse problema enquanto mantém sua posição no mercado global.

Beatriz ressalta que a situação da Square é ilustrativa do fenômeno que estamos vivendo: “a gente não tinha consciência do problema do lixo e da poluição porque não era visível aos nossos olhos, o volume era muito pequeno”. O que nasceu como uma inovação positiva, que garantiu maior acesso e desenvolvimento da indústria de alimentos, tomou outra proporção à medida em que produção e consumo em grande escala foram estimulados e, hoje, requer ação imediata. E, como destaca Beatriz, diante da consciência do problema, “a grande pergunta é o que a gente faz, e eles (Square) estão reagindo.”

4.3.4. Análise de caso – empresa Press

A Press é uma empresa líder global em soluções de impressão, serviços digitais e de Tecnologia da Informação (TI). Está presente em mais de 100 países e seu portfólio de clientes abrange desde a quase totalidade das grandes corporações multinacionais até pequenas e médias empresas.

A empresa mantém sua posição de liderança por meio de um processo contínuo de transformação. Segundo a executiva Paula, que trabalha na Press há quase 30 anos, e atualmente ocupa uma posição na área de relacionamento com clientes, a Press é uma empresa que vem se reinventando constantemente.

“Isso é não ficar aqui de braço cruzado agarrado em impressão, acreditando que a impressão não vai morrer, sabendo que o mundo está se transformando. Então, vamos fazer parte dessa transformação.”

Por necessidade de sobrevivência, a empresa teve que adaptar seu negócio à crescente digitalização, automação e desmaterialização dos processos de trabalho. Com isso, de maneira natural, suas novas ofertas se tornaram mais sustentáveis, contribuindo também para a sustentabilidade de seus clientes.

A empresa ainda obtém grande parte de sua receita com equipamentos de impressão e venda de produtos relacionados, que representam 60% do negócio no Brasil. No entanto, a empresa expande suas fontes de receita com serviços digitais que visam justamente eliminar a necessidade destes equipamentos. Conforme descreve Paula, “muito cliente fica surpreso quando nossa equipe questiona o volume de impressão deles.” Isso porque um dos serviços que a Press vende é a digitalização de processos – a empresa analisa os processos do cliente e elimina ineficiências por meio da automatização, transformando a necessidade de impressão em um fluxo digital de trabalho.

Além de reduzir o uso de equipamentos, a empresa digitalizou o seu próprio serviço de assistência técnica, transformando visitas a clientes em assistência remota por meio de uma ferramenta recentemente lançada. Essa inovação não apenas agiliza a solução de problemas como também reduz a pegada ambiental da Press. Outro aspecto igualmente importante na jornada de desmaterialização da Press é a crescente preocupação dos clientes com a sustentabilidade de suas operações.

Até alguns anos atrás este tema não era tão relevante, embora estivesse sempre presente na agenda da Press. “Quando a gente falava de práticas de sustentabilidade era sempre visto pelo outro lado, dos clientes, isso vai fazer com que o meu produto fique mais caro, com que o meu serviço fique mais caro”, cita Paula. Atualmente, a executiva admite que passou a ser uma demanda dos clientes, então os atributos sustentáveis dos produtos e serviços oferecidos pela Press passaram a ser incorporados na argumentação de venda. Segundo Paula, “não é a principal mensagem, mas está lá”.

A executiva explica que não há, por parte da empresa, nenhum esforço específico para reforçar a questão da sustentabilidade junto aos clientes, pois o tema está integrado ao discurso da empresa de forma orgânica. Paula exemplifica isso ao mostrar o repositório de materiais de comunicação da empresa – um portal interno com diversos materiais de comunicação disponíveis para os funcionários. Escolhendo e abrindo documentos aleatoriamente, a executiva demonstra que a mensagem de sustentabilidade está presente tanto em materiais de venda, quanto em fichas técnicas de produto e apresentações institucionais. Para Paula, isso mostra que a sustentabilidade está arraigada no discurso da empresa, “não é só falar de

sustentabilidade apenas por falar”. Segundo ela, “mesmo em um folheto, vai ter as especificações técnicas, mas também a mensagem de sustentabilidade”.

A Press adota uma estrutura verticalizada, o que também se reflete em sua governança de sustentabilidade. Tanto a área de marketing quanto a de sustentabilidade dos países reportam-se à estrutura global da empresa, reduzindo a autonomia das subsidiárias. “Em alguns momentos adaptamos o que foi desenvolvido lá fora para a nossa realidade, mas não temos autonomia para desenvolver estratégias, explica Paula.” A área de marketing é responsável pela divulgação dos serviços e produtos da empresa, sem que haja um direcionamento específico para o tema de sustentabilidade.

Ao contrário da Square, a área de sustentabilidade da Press não trabalha junto aos clientes da empresa. Não há uma interação direta porque, segundo Paula, a empresa “provê muita ferramenta”, então, se necessário, o time de marketing ou comercial sabe onde buscar informações, tanto para treinamento próprio como para informar aos clientes. Além da disponibilização de conteúdo ser padronizada e acessível a todos por meio do portal interno, Paula cita que o *CEO* frequentemente aborda o tema, que ganha maior peso por estar na pauta do comitê executivo da empresa.

Segundo Paula, como “já está no nosso DNA”, a área de sustentabilidade da Press atua definindo as métricas e unificando as estratégias. Isso ocorre porque a empresa trabalha com um espectro amplo de produtos e “se cada área começasse a pensar na sua própria forma de atacar a sustentabilidade você ia acabar tendo métricas e mensagens conflitantes”. Portanto, a área direciona para os objetivos globais da empresa, como ser carbono neutro até 2040, o que impacta desde o desenvolvimento de produtos até a decisões sobre a manutenção dos escritórios, em um processo de negociação entre os membros do Comitê Executivo da empresa.

A estratégia da Press também se destaca por sua visão pioneira em relação à redução de resíduos e circularidade. De acordo com o relatório de sustentabilidade da Press de 2023, a empresa adotou os princípios da economia circular desde a década de 1980, antes mesmo da popularização do termo. Inicialmente, a empresa desenvolveu um processo de coleta e reutilização de cartuchos de impressão, mas atualmente, os conceitos de circularidade também são aplicados no desenvolvimento e produção de equipamentos.

Em 2022, cerca de 60% dos novos cartuchos foram produzidos utilizando cartuchos reciclados. A empresa oferece diversas alternativas para que os clientes devolvam itens usados, visando tornar o processo o mais fácil possível. Embora os cartuchos sejam itens de uso menos frequentes do que os produtos de consumo fabricados pela Fresh, Cristal e Square, a conveniência se mantém como um fator chave para viabilizar a aderência dos clientes ao processo de logística reversa. Os cartuchos que não podem ser reaproveitados em novos ciclos de produção são encaminhados pela Press para indústrias recicladoras parceiras, que processam cerca de 75% do volume recebido, enquanto os 25% restantes são transformados em energia.

Essa lógica de reaproveitamento também está presente no desenvolvimento e produção dos equipamentos da Press. Desde a etapa de *design* de produto, a empresa busca projetar as famílias de produtos com um alto nível de comunalidade para maximizar a reutilização de peças, permitindo que a Press reutilize até 95% dos componentes das máquinas. Há também um direcionamento para o uso de plástico reciclado em novos produtos, que em 2021 representou até 40% do conteúdo total do material presente em equipamentos e cartuchos.

Com o objetivo de tornar a fase de uso de produto mais eficiente, a Press vem reduzindo as emissões químicas e consumo de energia de suas máquinas. Ao final da vida útil dos seus equipamentos, a Press se compromete a recolhê-los e reutilizá-los. Em 2022, 44% dos equipamentos recolhidos nos Estados Unidos foram revendidos como usados ou reutilizados no processo de remanufatura. Graças a esse processo, a empresa pode reaproveitar peças dos equipamentos recolhidos para produção de novas máquinas ou restaurar equipamentos usados, atualizá-los e revendê-los. A Press enfatiza que um fator crucial para o sucesso da estratégia de remanufatura é a aceitação do cliente em receber novos produtos que têm componentes reutilizados. Para dissipar esta resistência, a empresa afirma investir em um rigoroso processo de avaliação de qualidade e teste de desempenho.

Em sua entrevista, o *expert* Diogo relatou um exemplo de um negócio que foi criado a partir deste mercado secundário da Press. Um amigo seu viabilizou uma empresa de impressão de livros de baixa demanda por meio da compra de máquinas usadas da Press, e há 20 anos mantém o mesmo equipamento, graças a disponibilidade de peças e manutenção da assistência técnica da empresa.

A sustentabilidade na Press é considerada como parte integrante de um conjunto de práticas de negócio sustentáveis, refletindo-se em um de seus seis valores – “nós nos comportamos com responsabilidade como cidadãos corporativos”. A abordagem de sustentabilidade da Press é desenvolvida em duas frentes distintas. Primeiramente, a empresa investe em uma estratégia de inovação sustentável, utilizando automação e transformação digital para garantir não apenas sua longevidade, mas também para contribuir com a redução do impacto ambiental e social de suas operações. Em segundo lugar, adota uma estratégia de produção sem resíduos através de processos de circularidade e logística reversa, que garantem um uso mais eficiente e prolongado dos equipamentos, por meio de sua reutilização completa ou parcial. Dessa forma, observa-se que a sustentabilidade é um tema completamente integrado à maneira como a Press conduz seu negócio, “tão presente que às vezes as pessoas nem percebem”, como afirmou Paula.

O Quadro 4 a seguir apresenta um resumo organizando as principais informações apresentadas e discutidas nesta subseção. Na subseção seguinte, será feita uma análise integrada, visando evidenciar as principais semelhanças e contrastes entre os quatro casos individuais.

Quadro 3 – Resumo da análise integrada sobre as práticas de marketing sustentável das empresas Fresh, Cristal, Square e Press.

Empresa	Segmento	Tipo de Cliente	Integração entre sustentabilidade e marketing	Projetos de sustentabilidade relacionados à reciclagem e logística reversa	Práticas de marketing ligadas à sustentabilidade
Fresh	Bebidas	Consumidor final	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> - Meta global: reciclar 100% de todas as embalagens e usar 50% de material reciclado em suas embalagens - Projeto do Brasil: Coleta e reciclagem de embalagens (ênfase em plástico) 	<ul style="list-style-type: none"> - Destina 10% do orçamento de marketing das duas principais marcas globais para ações de impacto ambiental - Promove as embalagens reutilizáveis, mas sem abordar o aspecto relacionado à sustentabilidade
Cristal	Cosméticos	Consumidor final	Média	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de resíduos - Meta: mapear e achar soluções para 150% de todos os resíduos sólidos gerados pela cadeia - Projeto do Brasil: Programa de logística reversa na rede de pontos de venda 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolve produtos cumprindo metas de redução de uso de materiais e maior percentual de material reciclado - Campanhas divulgando o programa de reciclagem – nas lojas e em meios de comunicação
Square	Embalagens, equipamentos e serviços para indústria de alimentos	Indústrias de alimentos	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Liderar a transformação da sustentabilidade - Meta Global: criar a embalagem mais sustentável do mundo e cumprir as metas de reciclagem de cada país - Projeto do Brasil: desenvolvimento da cadeia de reciclagem de embalagens 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentiva seus clientes a utilizarem material reciclado - Auxilia seus clientes em questões ligadas à sustentabilidade por meio da área de <i>sustainability transformation</i> - Campanhas de conscientização e educação do consumidor em meios de comunicação e nas embalagens
Press	Equipamentos para impressão e serviços digitais	Empresas e indústrias	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Transformar as operações da Press e de seus clientes em locais de trabalho livre de resíduos - Projetos: inovação sustentável com impacto e promover a economia circular - * não há metas específicas para reciclagem ou redução de uso de material reciclado/reciclável 	<ul style="list-style-type: none"> - Divulga os atributos sustentáveis de seus equipamentos nos materiais de venda de produtos e institucionais * não tem programas de marketing específicos sobre reciclagem.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.5. Análise integrada de caso

Embora a seleção das quatro empresas não tenha sido feita com este propósito específico, pode-se observar que elas refletem estágios distintos em relação à abordagem da sustentabilidade e sua integração com as práticas de marketing. Ainda que seja um tema prioritário para a alta liderança das quatro empresas, observa-se a Fresh em um nível de integração inferior às empresas Cristal, Square e Press. Na comparação entre as duas empresas que têm como clientes o consumidor final, percebe-se que na Cristal, a área de marketing tem o tema da sustentabilidade bastante presente em seu dia-a-dia.

De acordo com as executivas entrevistadas, na empresa Fresh, as áreas de marketing e sustentabilidade atuam de forma independente uma da outra. Marta e Jane, executivas de marketing, mencionam que a complexidade e diversidade dos projetos conduzidos pela área de sustentabilidade dificultam a absorção destes temas por marketing. Ao mesmo tempo, admitem que, embora seja uma prioridade para a empresa, a liderança de marketing não vê esta agenda como parte de seu papel.

As estruturas de governança desenvolvida pelas empresas Cristal e Square apontam caminhos que poderiam solucionar a falta de integração diagnosticada na Fresh. Na Cristal, o modelo de “focais de sustentabilidade” e na Square, a área de *Sustainability Transformation* são exemplos de soluções que colaboram para que as demais áreas da empresa se integrem à agenda de sustentabilidade. No caso da Cristal, a gestão de resíduos é uma discussão inserida na rotina do time de marketing, que entende também como sua esta responsabilidade, a ponto de colocá-la como uma prioridade nos projetos de desenvolvimento de produtos. Na empresa Square, a subdivisão da área de sustentabilidade em uma que lidera a operação de projetos e outra dedicada à transformação, permite que a empresa exerça um papel mais proativo tanto internamente, oferecendo treinamento e *expertise* para as demais áreas da empresa, quanto externamente, atuando como uma consultoria para seus clientes.

Embora todas as empresas analisadas sejam líderes em seus respectivos setores de atuação, há uma maior competitividade no segmento de bens de consumo nos quais atuam a Fresh e a Cristal. Ambas as empresas reconhecem que a prioridade de seus times de marketing é capturar a atenção do consumidor e fidelizá-lo, sob pena de perder terreno para a concorrência. Com isso, não priorizam o ciclo de pós-uso em suas estratégias e ações de marketing, pois alegam que esta não é uma demanda dos seus consumidores. Um esforço conjunto dos principais competidores de cada segmento poderia ser uma alternativa para quebrar esta barreira inicial, conforme a consultora Beatriz L. e a executiva Simone da Cristal sugerem.

Se Fresh e Cristal alegam pouco engajamento por parte de seus consumidores em relação aos desafios ambientais, o mesmo não se pode dizer dos clientes da Square e Press. Como seus clientes – outras empresas e indústrias – têm metas em relação à sustentabilidade de suas cadeias produtivas, eles demandam que seus fornecedores atendam seus padrões, e com isso, a área de sustentabilidade ganha maior centralidade nestas empresas. Como define a executiva Claudia, da Square, é um “efeito dominó”, porque as exigências de determinado setor ou mesmo de um determinado cliente, se for de grande porte, acabam por desencadear uma reação em toda a cadeia de fornecedores. Portanto, para a Square e para a Press, a sustentabilidade se torna também um argumento de vendas, algo ainda distante no contexto da Fresh e Cristal.

Dentre as quatro empresas analisadas, a Square demonstra maior comprometimento com a conscientização sobre o pós-uso. Embora não seja uma empresa que venda diretamente para o consumidor final, a Square desenvolve um trabalho contínuo de educação e conscientização em relação ao descarte correto de suas embalagens.

Por outro lado, a Fresh, apesar de investir no desenvolvimento de embalagens reutilizáveis, prefere focar sua comunicação nos atributos de acessibilidade (preço mais competitivo) do que na sustentabilidade, e não desenvolve nenhuma campanha contínua de conscientização do consumidor em relação ao descarte, mesmo considerando a logística reversa de plástico um projeto prioritário. Já a Cristal, que investe em um programa de reciclagem a partir da sua rede de pontos de venda, admite que a conscientização do consumidor é uma mensagem secundária em sua estratégia de marketing. A área de marketing da empresa reconhece que sua

contribuição para implementação das estratégias de sustentabilidade da Cristal é mais focada na etapa de redução de uso de materiais, ou seja, no desenvolvimento de produtos.

O papel dos líderes é um aspecto que se demonstrou crucial nas empresas nas quais existe uma maior integração entre sustentabilidade e marketing. Tanto na Square quanto na Cristal, as entrevistadas fizeram menção aos fundadores das empresas, que estabeleceram a sustentabilidade como um valor fundamental da organização. Na Press, a estrutura mais verticalizada possibilita que, mesmo sem uma função integradora específica, como ocorre na Cristal e na Square, as prioridades do Comitê Executivo global, dentre elas a sustentabilidade, sejam facilmente disseminadas para toda a organização.

A integração entre sustentabilidade e as práticas de marketing é um processo que demanda conscientização gradual, tempo e maturidade das organizações, conforme evidenciado pelas análises das quatro empresas deste estudo de caso. O tempo e nível de maturidade estão relacionados a um aspecto identificado como significativamente presente nas empresas Cristal e Square, que é o envolvimento pessoal do(s) fundador(es) com o tema de sustentabilidade, tanto por influência direta (no caso da Cristal) como pelo legado transmitido à nova geração de comando (Square).

O tipo de cliente das empresas analisadas – outras empresas ou consumidores finais – tem um impacto direto no ganho de consciência e grau de integração dos temas de sustentabilidade aos negócios. Nas empresas Square e Press, a demanda dos clientes por fornecedores comprometidos com metas de sustentabilidade serviu como um agente catalisador para que elas se capacitassem de forma a construir suas ofertas e serviços com este diferencial competitivo. No caso da Press, as suas estratégias de inovação e produção consideram princípios sustentáveis como desmaterialização e circularidade. A Square busca a inovação sustentável, embora a desmaterialização não seja viável, uma vez que seu principal negócio é o desenvolvimento de embalagens para indústria de alimentos. Ainda assim, a empresa assume uma atitude de liderar a transformação da sustentabilidade em toda a cadeia da indústria de alimentos, alcançando até o consumidor final por meio do seu programa de logística reversa, algo que não ocorre com a Press.

Nas empresas Fresh e Cristal o consumidor final é visto como uma barreira para uma maior integração entre sustentabilidade e marketing. Ao contrário das empresas Press e Square, Fresh e Cristal afirmam não haver um engajamento significativo dos consumidores com temas relacionados à sustentabilidade. Prevaecem, portanto, as estratégias de marketing para manutenção de competitividade e construção de imagem de marca. Desta forma, nestas empresas o marketing abdica de um papel mais transformacional, crucial para promover as mudanças de hábito necessárias ao maior engajamento do consumidor nas práticas de reciclagem.

Levando em consideração esses aspectos – envolvimento pessoal da liderança e tipo de cliente – é possível identificar, a partir deste estudo de caso, quatro perfis distintos quanto à integração dos temas de sustentabilidade aos negócios. A figura 9 ilustra estes perfis e como eles se posicionam comparativamente.

No primeiro perfil – **Sustentabilidade como licença para operar**, as áreas de sustentabilidade e marketing não atuam de forma colaborativa. A empresa desenvolve projetos que visam mitigar o impacto ambiental de suas operações, o que marketing enxerga como uma questão técnica, mas não ligada à maneira como a empresa conduz seu negócio. No segundo perfil – **Sustentabilidade como prioridade**, todas as áreas, incluindo a área de marketing, têm sua responsabilidade no esforço da empresa para cumprir suas metas de sustentabilidade. Os planos e estratégias de marketing são impactados em função deste alinhamento, mas até um limite negociado para que não afete a competitividade de suas marcas. O terceiro perfil, **Sustentabilidade como valor**, se diferencia por uma maior ambição da empresa: além de reduzir o seu impacto ambiental, a empresa estende sua responsabilidade para toda a cadeia na qual está inserida, almejando se tornar uma referência em sustentabilidade no mercado. Finalmente, o quarto perfil, **Sustentabilidade como forma de operar**, identifica as empresas nas quais os projetos de sustentabilidade não precisam de uma liderança específica, uma vez que todas as áreas da empresa, de operações às áreas de inovação e marketing, já integram princípios sustentáveis às suas formas de atuar.

Figura 10 – Os Perfis de empresas quanto à integração de sustentabilidade aos negócios



Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.

O sistema de marketing de logística reversa e as práticas de marketing das empresas

Conforme apresentado na subseção 4.2, um dos desafios do sistema de marketing de logística reversa é equilibrar os investimentos entre os objetivos de inclusão social (apoio às cooperativas de catadores) e a conscientização e educação de consumidores (campanhas de comunicação). Com base nos dados analisados, pode-se inferir que o foco maior tanto das empresas quanto do governo, está no objetivo de inclusão social, ou seja, nos investimentos para capacitação dos catadores e profissionalização das cooperativas. As campanhas voltadas para o consumidor, feitas, em grande parte, por meio das associações e coalizões de empresas que lideram a execução dos programas de logística reversa, são pontuais e de pouca abrangência (ver subseção 4.2.4), distante do que seria necessário para mobilizar os consumidores a aderirem às práticas de descarte correto.

O marketing das empresas, por sua vez, deveria assumir este papel. Como comenta a executiva Laura, da Cristal, “as marcas precisam tirar o consumidor da zona de conforto”, e educá-lo sobre o pós-uso, usando de suas habilidades para gerar desejo, influenciar e se conectar emocionalmente com os consumidores.

A análise das quatro empresas revela que a integração de seus objetivos de sustentabilidade às práticas de marketing é um processo irreversível, embora ocorra em graus distintos. Em um extremo, a Press é um exemplo de empresa que opera sob princípios sustentáveis, em uma situação que não demanda da área de marketing um esforço específico, em que a sustentabilidade é naturalmente integrada às suas práticas de inovação, produção e marketing. A Press inova buscando desmaterializar sua oferta ou minimizando o impacto de seus produtos, que ainda representam uma parcela significativa do seu faturamento, aplicando uma estratégia de produção que maximiza o reaproveitamento de peças, visa o uso prolongado dos equipamentos e estende sua vida útil por meio da venda de segunda mão.

No entanto, devido à natureza distinta de seus produtos, nem todas as empresas e setores industriais vão alcançar os mesmos resultados. Assim, o *continuum* de integração demonstrado na Figura 9 não representa uma trajetória linear, mas, sim, a diversidade de respostas das empresas ao desafio de integração de marketing e sustentabilidade de acordo com suas particularidades. Alguns destes aspectos, como a falta de engajamento da alta liderança de marketing, observada na Fresh, são questões internas que podem ser abordadas. Em outros casos, como o da Square, a área de marketing ocupa um papel central para os objetivos de sustentabilidade da empresa, pois é dela a responsabilidade de estimular a cadeia de logística reversa operada pela área de sustentabilidade, por meio de atividades que visam conscientizar o consumidor sobre o pós-uso e envolver seus clientes na adoção de materiais reciclados.

A partir do entendimento tanto do sistema de marketing de logística reversa, quanto da diversidade de contextos das empresas no que se refere à integração entre sustentabilidade e marketing, depreende-se que a análise das práticas de marketing sustentável não pode se dar de maneira isolada do contexto macro no qual se inserem. A compreensão do papel social que o sistema de marketing da logística reversa desempenha no Brasil reforça a importância de as empresas inserirem as práticas de marketing neste contexto. O exemplo da Square serve como referência para empresas como Cristal e Fresh, demonstrando a liderança que a área de marketing pode ter nos desafios de sustentabilidade. Contudo, esta discussão deve ocorrer junto com uma análise do macro contexto, o que é feito no capítulo a seguir.

5

Uma discussão multinível sobre a influência das práticas de marketing no sistema de marketing de logística reversa

O presente capítulo explora os achados apresentados no capítulo anterior à luz do contexto teórico apresentado no Referencial Teórico (capítulo 2). Busca, portanto, interpretar e dar sentido aos dados empíricos, relacionando-os com as teorias existentes e contribuindo para o avanço do conhecimento na área estudada. As discussões deste capítulo se darão em níveis distintos. Na primeira subseção, será feita uma discussão do sistema de provisionamento no qual o sistema de marketing da logística reversa está inserido. Na segunda subseção, será discutido o sistema de marketing da logística reversa e, finalmente, na última subseção, discute-se as práticas de marketing.

5.1.

Sistemas de provisionamento

Segundo Layton e Domegan (2021), os sistemas de provisionamento se formam em resposta às diferentes necessidades e desejos de indivíduos ou instituições, e envolvem participantes diversos – de indivíduos a entidades públicas e privadas, refletindo a complexidade do contexto social. Neste sentido, pode-se considerar que a Política Nacional de Resíduos Sólidos é um sistema de provisionamento. Seguindo o princípio da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, a implementação da PNRS envolve fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos (BRASIL, 2010). Desta forma, diferentes comunidades, ou seja, “uma rede interativa de indivíduos, grupos e entidades que compartilham interesses comuns” (LAYTON; DOMEGAN, 2021, p. 6), formam subsistemas de provisionamento (LAYTON; DOMEGAN; DUFFY, 2022) embutidos no sistema de provisionamento macro da PNRS.

Ainda que o presente estudo tenha um recorte concentrando sua análise em um dos subsistemas, o sistema de marketing de logística reversa, ele inova ao interpretá-lo sob a perspectiva dos sistemas de provisionamento, expondo uma configuração única e suas complexas interações, indo além do que os autores discutem (FINE; BAYLISS; ROBERTSON, 2018; LAYTON; DOMEKAN, 2021; LAYTON; DOMEKAN; DUFFY, 2022). Além do sistema de marketing, os demais três tipos de subsistemas descritos por Layton e Domegan (LAYTON; DOMEKAN, 2021) estão presentes: 1) o sistema prescritivo, caracterizado como hierárquico, controlador, burocrático, no qual o governo tem o controle da implementação do plano de resíduos sólidos na esfera federal e a responsabilidade pela infraestrutura de coleta e descarte (serviços de coleta e aterros sanitários) na esfera municipal; 2) o sistema de trocas colaborativas, que envolve catadores auto-organizados em cooperativas e associações visando aumentar seu poder de influência e, desta forma, garantir melhores proteções e condições de trabalho. Este sub sistema está formalmente integrado à PNRS, por meio do artigo 33, parágrafo 3, que determina que fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes “atuem em parceria com cooperativas ou outras formas de associação de catadores de materiais reutilizáveis” (BRASIL, 2015, p. 15); e 3) o sistema de trocas informais, formado por catadores autônomos, no qual o provisionamento não é regulado, e que emerge a partir de necessidades básicas de sobrevivência de um significativo contingente populacional e que, conforme apresentado na subseção 4.2.3.3, trabalha em condições precárias.

A coexistência destes subsistemas pode levar a tensões e conflitos, já que cada um deles têm seus próprios interesses, recursos e poder de influência, sendo crucial encontrar um equilíbrio entre as forças governamentais e sociais (FINE; BAYLISS; ROBERTSON, 2018; LAYTON; DOMEKAN, 2021). O presente estudo de caso ilustra como os acordos setoriais de logística reversa podem atuar como um instrumento para promover o equilíbrio entre o sistema prescritivo de oferta (governo), o sistema de marketing (empresas e consumidores) e o sistema de trocas colaborativas (cooperativas), contribuindo assim para o avanço da discussão sobre o funcionamento dos sistemas de provisionamento.

Considerado mais eficazes do que abordagens de “comando e controle”, os acordos voluntários envolvem um processo coparticipativo que busca conciliar os interesses dos diversos *stakeholders*, algo que diversas vezes não é observado em processos de regulamentação (WILLIAMS *et al.*, 2024). No contexto analisado, tanto empresas, por meio de associações de indústrias, quanto as cooperativas de catadores estiveram envolvidas, junto ao governo federal, na negociação dos acordo setorial de logística reversa de embalagens (GUARNIERI; CERQUEIRA-STREIT; BATISTA, 2020; PEREIRA; RIBEIRO, 2021; POLZER; PISANI; PERSSON, 2016).

Por meio destes acordos, o governo regulamenta a responsabilidade das empresas nos processos de logística reversa, estabelecendo metas e métricas de instalação de PEV's e volume de material enviado para reciclagem, ao mesmo tempo em que também atua como provedor de infraestrutura de coleta e descarte (BRASIL, 2015). Além disso, ao incluir medidas de apoio às cooperativas de catadores, como ampliação de sua capacidade produtiva e capacitação, o acordo busca minimizar um resultado negativo potencial, que seria uma possível exclusão dos catadores das soluções de logística reversa propostas pelas empresas. Este arranjo ilustra um caminho possível para minimizar conflitos que ocorrem na interseção entre os sistemas prescritivos e de mercado, e até mesmo prevenir falhas dos sistemas de marketing, e que ainda não foi abordado na literatura atual (LAYTON; DOMEGAN, 2021; RENTON; HOOPER; RENTON, 2024; WILLIAMS *et al.*, 2024).

No entanto, este estudo de caso também identifica dinâmicas que comprometem os resultados esperados do acordo setorial, e que contribuem para um melhor entendimento de como gerenciar as inerentes tensões do “corredor estreito” de equilíbrio entre os subsistemas de provisionamento (LAYTON; DOMEGAN, 2021). Um desses desafios é a existência de um contingente significativo de catadores autônomos (subsistema de trocas informais), que trabalham de forma independente, com condições precárias e sem assistência social. Na medida em que permanecem à margem das cooperativas, seja por falta de interesse ou desconhecimento (CEMPRE, 2023), eles são excluídos das principais oportunidades de inclusão social que o sistema de logística reversa prevê, que é o apoio às cooperativas (subsistema de trocas colaborativas). Desta forma, o sistema de marketing de logística reversa precisa encontrar soluções para se aproximar deste

subsistema, identificando as barreiras que os fazem se manter à margem das cooperativas. Essa solução deve não apenas assistir melhor essa população, mas também melhorar os resultados econômicos do sistema de marketing. Conforme apresentado na seção 4.2.3.3, a informalidade também é prejudicial para o negócio da reciclagem.

O segundo desafio identificado é a dificuldade de governança do sistema de marketing, que expõe também a complexa interação entre os subsistemas e seus *stakeholders* (LAYTON; DOMEGAN, 2021; LAYTON; DOMEGAN; DUFFY, 2022). Uma governança eficiente, segundo Layton e Domegan (2021), favorece a inovação e aumenta o potencial de crescimento do sistema. Por um lado, a governança do acordo setorial, estabelecendo metas de reciclagem, contribui para o desenvolvimento da indústria recicladora e fomenta a inovação com relação ao uso de materiais reciclados. Contudo, conforme identificado na análise, há um grupo de *stakeholders* – as grandes empresas organizadas em associações – que exerce forte influência para proteger seus interesses, tanto no que se refere à negociação das metas do acordo como também na sua fiscalização, uma vez que os dados sobre as atividades realizadas são de responsabilidade da coalizão de empresas. Trata-se de uma deficiência de governança que, se não for corrigida, pode comprometer o avanço da reciclagem no país.

Outra particularidade do sistema de provisionamento analisado que impacta em sua governança é o envolvimento de diferentes instâncias de governo. Diferentemente da caracterização de Layton e Domegan (2021), de que sistemas prescritivos são *top-down*, hierárquicos, e controladores, o caso da gestão de resíduos no Brasil apresenta um sistema prescritivo mais complexo. Neste sistema, o governo federal lidera a implementação da PNRS, enquanto as municipalidades são responsáveis pela infraestrutura de coleta e descarte. Esse contexto demanda fluxos complexos de comunicação e informação entre municípios e governo federal, mais similares ao contexto de trocas (*bottom-up*, cooperativo, baseados em confiança), evidenciando uma nova configuração de sistema prescritivo de oferta, ampliando o entendimento atual da literatura (LAYTON; DOMEGAN, 2021; LAYTON; DOMEGAN; DUFFY, 2022; RENTON; HOOPER; RENTON, 2024).

5.2. Sistemas de marketing

O sistema de marketing de logística reversa é resultado de uma aliança entre *stakeholders* diversos, organizados em subsistemas de provisionamento, conforme discutido na subseção anterior e que, em suas distintas culturas, normas e processos, se organizam em resposta a um desafio complexo, conforme propõem Layton *et al* (2022). Este sistema de marketing analisado enriquece a proposta destes autores ao exemplificar um dos possíveis modelos de organização das comunidades propostos, no qual há uma tentativa de conciliação entre os interesses do poder público, comunidades auto-organizadas e setor privado em prol do objetivo específico da gestão integrada de resíduos sólidos.

Por meio deste sistema de marketing, as empresas, que são obrigadas por lei a estruturar e implementar sistemas de logística reversa, se comprometem a investir na infraestrutura de coleta, seleção e triagem priorizando as cooperativas de catadores e também em campanhas de conscientização dos consumidores sobre o descarte correto (BRASIL, 2015). Desta forma, o sistema de marketing de logística reversa é desenhado para gerar resultados positivos no âmbito do meio ambiente (redução de resíduos), econômico (redução de uso de materiais, fomento à indústria recicladora, entre outros) e social (inclusão social dos catadores, conscientização da população sobre descarte correto), conforme ilustra a Figura 10, a seguir.

Contudo, o diagnóstico feito neste estudo de caso aponta para algumas dinâmicas que dificultam, em parte, o atingimento destes resultados, conforme preconiza a literatura. Uma delas é o desafio de cumprir os dois objetivos sociais propostos ao mesmo tempo. Atualmente, há uma maior ênfase do sistema de marketing nas atividades de suporte às cooperativas, que representa uma necessidade mais imediata, a sobrevivência dos catadores, do que no trabalho de conscientização e educação dos consumidores. Entretanto, este desequilíbrio representa um risco para o sistema de marketing nos médio e longo prazos, uma vez que inibe a agência dos consumidores, fundamentais para alimentar o ciclo da logística reversa.

Figura 11 – Os Participantes e os Resultados Esperados do Sistema de Marketing da Logística Reversa



Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Layton *et al* (2022)

A análise da dinâmica entre os mecanismos secundários complexos (LAYTON, 2015; LAYTON; DUFFY, 2018) contribui para compreensão de como esta situação pode causar o travamento do sistema de marketing da logística reversa. No que se refere à infraestrutura - *mecanismos de entrega* - a baixa cobertura da coleta seletiva municipal (apenas 27,5% das cidades brasileiras contam com o serviço porta a porta), desestimula investimentos mais robustos em campanhas de educação e até mesmo o engajamento da parcela de consumidores mais conscientes, que precisam recorrer aos PEV's ou contornar burocracias para implementar a coleta seletiva por conta própria, conforme a experiência frustrada do entrevistado Diego em implementar a coleta seletiva em seu condomínio.

O *campo de ação dos stakeholders* é atualmente dominado pelas relações entre empresas, poder público e cooperativas, sem a presença de grupos organizados da sociedade civil. A ausência de uma representação mais significativa dos consumidores/cidadãos desde o processo de negociação dos acordos setoriais (PEREIRA; RIBEIRO, 2021) é uma oportunidade perdida no sentido de integrar estes *stakeholders* nos fluxos de informação do sistema de marketing.

A estratégia de inovação (*mecanismo de evolução tecnológica*) das empresas tem como objetivo aumentar a reciclabilidade dos seus produtos, por meio da desmaterialização e do aumento do uso de material reciclado ou reciclável. Iniciativas que possam abordar maneiras inovadoras de conscientização, educação e engajamento do consumidor na coleta seletiva são escassas, e ficam a cargo de *startups* como a Circoola, que têm um raio de ação limitado.

Com o limitado acesso à informação e infraestrutura, os consumidores exercem as decisões de consumo e pós-consumo sem que todos as suas consequências estejam esclarecidas, inibindo um debate mais amplo sobre outros valores que podem nortear suas escolhas além do interesse próprio. A Figura 11, a seguir, ilustra as dinâmicas causais descritas nos parágrafos anteriores.

As dinâmicas causais, no entanto, não impedem um diagnóstico positivo do sistema de marketing de logística reversa a curto prazo. Isso se evidencia nos resultados apresentados pelas empresas analisadas, que demonstram um aumento nas taxas de utilização de materiais reciclados e recicláveis. Além disso, as cooperativas de catadores também têm apresentado indicadores positivos de inclusão, como a formalização, que é crucial para a venda de créditos de reciclagem, recentemente aprovada por lei e que permite ampliar as fontes de renda dos catadores (CEMPRE, 2023). No entanto, em relação às taxas de reciclagem, ou seja, o percentual de volume de material enviado para reciclagem em comparação ao que foi colocado no mercado, o cenário é de estabilidade ao longo dos últimos anos nas empresas analisadas, apesar dos investimentos contínuos.

Como resultado, embora seja relevante e urgente, e haja muito a ser feito, o foco no objetivo social mais imediato pode gerar internalidades para o próprio sistema de marketing. Além da alternativa de intervenção por meio de políticas públicas como, por exemplo, a aplicação de sanções e taxas a consumidores (WILLIAMS; DAVEY; JOHNSTONE, 2021), este estudo vai além na discussão sobre falhas no sistema de marketing apresentando um caminho alternativo de intervenção e prevenção de falha no sistema de marketing de logística reversa, baseado nas práticas de marketing.

Figura 12 – As Dinâmicas Causais do Sistema de Marketing da Logística Reversa



Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Layton e Duffy (2018)

5.3. As práticas de marketing

A análise de como quatro grandes empresas atuantes no país integram sustentabilidade e marketing no contexto dos programas de logística reversa corrobora a proposição de que marketing pode ter um papel de impacto positivo na sociedade. Entretanto, os autores que advogam em favor desta visão pouco detalham aspectos micro desta abordagem (LEENDERS; VAN BUEREN; NGUYEN, 2024; SHULTZ, 2007; SHULTZ; RAHTZ; SIRGY, 2017).

Os diferentes contextos analisados permitem evidenciar alguns obstáculos e indicar melhores práticas para que os “artefatos” de marketing (LEENDERS; VAN BUEREN; NGUYEN, 2024) sejam redirecionados de uma perspectiva puramente econômica, voltada apenas para incentivar mais consumo, para uma abordagem educativa e alinhada com objetivos ecológicos e sociais.

Os dados colhidos com executivos que lideram as áreas de marketing das quatro empresas validam algumas das proposições de práticas de marketing sustentável encontradas na literatura (ver seção 2.4). Nas empresas Cristal e Square, em que a sustentabilidade é um valor organizacional (KEMPER; BALLANTINE, 2019; NILL, 2022; VAREY, 2013), há uma maior colaboração entre as áreas de marketing e sustentabilidade do que na Fresh, por exemplo. Em comum, as duas empresas têm em seus fundadores a inspiração e o direcionamento para adoção de uma visão de negócios que considere também o impacto ambiental e o legado a futuras gerações.

Ao longo dos anos, à medida em que aumenta a pressão da sociedade (mercado financeiro, mídia, por exemplo), e que os desafios sustentáveis se tornam mais complexos, as empresas necessitam adaptar suas estruturas tanto para manter um diálogo constante com *stakeholders* externos, quanto para facilitar a integração entre os funcionários das demais áreas e seus projetos na agenda de sustentabilidade, corroborando o que preconiza a literatura (ARORA; CHAKRABORTY, 2021; LACZNIAK; SHULTZ, 2021; RASHIDI-SABET; MADHAVARAM, 2022). As adaptações de estrutura feitas por Cristal e Square com os “focais de sustentabilidade” e a área de “*sustainability transformation*” são melhores práticas que facilitam esta integração. Estas soluções indicam que mesmo empresas com estruturas complexas, compostas por diversas áreas de negócio (por exemplo, a Cristal que atua em vários segmentos de higiene pessoal e em vários tipos canais de venda) ou unidades operacionais (por exemplo, a Square que atua em mais de 100 países) conseguem atuar de forma coesa, conciliando interesses de mercado com metas de redução de impacto ambiental. Portanto, estes exemplos representam uma contribuição para empresas como a Fresh, que veem na complexidade de suas operações um obstáculo para implementação de mudanças na maneira de atuação da área de marketing.

O papel de liderança e catalizador de mudanças, é apresentado em nuances na maneira como a Square se posiciona, contribuindo assim para a discussão de Batat, Shultz e Shultz e Peterson (2023; 2007; 2019). A empresa tem a ambição de liderar a transformação de sustentabilidade da indústria de alimentos, e a área de marketing desempenha um papel crucial de engajamento construtivo (SHULTZ, 2007) à frente da relação com os clientes. Ela desenvolve projetos para o uso de materiais reciclados da sua cadeia de reciclagem, e, junto com seus clientes (empresas de

alimentos), campanhas de comunicação que atingem o consumidor final, usando suas embalagens como veículo.

As estratégias de inovação e produção da Press são exemplos práticos que corroboram conceitos sobre o gerenciamento sustentável de produto, considerando tanto os princípios de circularidade como o reaproveitamento de peças na fabricação de novos equipamentos e uso estendido de produtos com a venda de equipamentos de segunda mão, quanto de desmaterialização, ou seja, desenvolvimento de soluções de serviço para reduzir o uso de equipamentos (PARVATIYAR; SHETH, 2021; RASHIDI-SABET; MADHAVARAM, 2022; SCOTT; MARTIN; SCHOUTEN, 2014).

Cabe afirmar que este processo de transformação das práticas de marketing observado nas quatro empresas é resultado de um processo evolutivo, que tem, em aspectos internos das organizações alguns fatores aceleradores - a liderança e o tipo de cliente. Ainda que pese o fato de elas estarem em estágios distintos de integração, todos os entrevistados testemunharam avanços em suas empresas, o que indica que é um caminho irreversível.

Em termos de desafios futuros, o presente estudo corrobora a discussão sobre o papel educacional das práticas de marketing (LEENDERS; VAN BUEREN; NGUYEN, 2024; SHULTZ; HOLBROOK, 2009; SHULTZ; RAHTZ; SIRGY, 2017), pouco observado nas empresas analisadas, refletindo o *lock-in* (trava) do sistema de marketing de logística reversa. Como os atributos sustentáveis ainda não são prioritários para o consumidor, Fresh e Cristal o abordam de forma secundária, esperando que essa demanda emergja espontaneamente.

O presente estudo demonstra que uma das soluções para romper este ciclo vicioso vem justamente do redirecionamento das ferramentas (PADELA; WOOLISCROFT; GANGLMAIR-WOOLISCROFT, 2021) e onipresença (SHULTZ; HOLBROOK, 2009) das práticas de marketing, que devem assumir o papel de dar significado simbólico e emocional ao ciclo de consumo de pós-uso, a fim de gerar mudanças de comportamento que levem a um padrão de consumo mais sustentável (FANNING; O'NEILL; BÜCHS, 2020; FINE; BAYLISS; ROBERTSON, 2018).

6

Conclusão

O presente trabalho busca contribuir para a discussão sobre como as práticas de marketing influenciam padrões de consumo mais sustentáveis. Em contraponto a uma visão gerencial e positivista de marketing, centrada nas empresas e predominante principalmente a partir da década de 1990, a disciplina de macromarketing ganha impulso no contexto em que o enfrentamento dos problemas contemporâneos requer uma ação conjunta de governo, empresas e sociedade.

Propondo uma visão sistêmica e um processo de análise vertical, com base nos conceitos de sistemas de provisionamento e sistemas de marketing (FANNING; O'NEILL; BÜCHS, 2020; FINE; BAYLISS; ROBERTSON, 2018; LAYTON, 2007, 2015; LAYTON; DOMEGAN, 2021), este trabalho examina as práticas de marketing de quatro grandes empresas atuantes no Brasil e de que forma essas influenciam o sistema de marketing da logística reversa de suas embalagens e produtos.

O presente estudo responde à primeira pergunta de pesquisa: “Como o sistema de marketing da logística reversa é impactado pela interação com os demais subsistemas da gestão de resíduos sólidos?” ao fazer uma reinterpretação do sistema de marketing de logística reversa no Brasil, demonstrando como ele atua como um dos instrumentos de um sistema de provisionamento que visa a gestão sustentável de resíduos sólidos. A complexidade deste sistema, resultado da interação entre subsistemas prescritivos, colaborativos e informais, evidencia uma configuração única, decorrente das particularidades do contexto local, como os acordos setoriais (compromissos firmados entre setor público e privado para implementação de programas de logística reversa) e a representatividade dos catadores no processo de reciclagem.

Embora venha apresentando bons resultados no curto prazo em relação ao objetivo de inserção social dos catadores, foram identificadas algumas travas no sistema de marketing de logística reversa que colocam em risco seu sucesso a médio e longo prazo. Com o limitado acesso à informação e infraestrutura, os consumidores exercem as decisões de consumo e pós-consumo sem que todos as suas consequências estejam esclarecidas, inibindo um debate mais amplo sobre outros valores que podem nortear suas escolhas além do interesse próprio.

Assim, para abordar a segunda pergunta de pesquisa, “Como as práticas de marketing influenciam no sistema de marketing da logística reversa”, o estudo situa a discussão sobre as práticas de marketing das empresas analisadas neste contexto, reforçando sua relevância para correção de internalidades do sistema de marketing de logística reversa. As quatro empresas analisadas apresentam estágios distintos de integração entre as práticas de marketing e os seus objetivos de sustentabilidade, permitindo a identificação de alguns aspectos que impactam esta dinâmica: a disseminação da sustentabilidade como um valor transmitido pelos fundadores a toda a empresa, o tipo de cliente atendido (consumidor final ou outras empresas) e o nível de competitividade do setor de atuação.

O papel que marketing pode desempenhar na transição em direção a um padrão de consumo mais sustentável é uma discussão dominante na disciplina de marketing e especificamente no campo de macromarketing (BENTON, 2021; PETERSON, 2020; SHAPIRO, 2024). Pela sua onipresença, as práticas de marketing podem desempenhar um papel crucial na conscientização dos consumidores em relação aos impactos de seus hábitos de consumo e esta responsabilidade deve ser cada vez mais debatida, principalmente em seus aspectos práticos, ou seja, na aplicação de marketing como uma ferramenta gerencial (LEENDERS; vAN BUEREN; NGUYEN, 2024; SHAPIRO, 2024; SHETH; PARVATIYAR, 2021; SHULTZ; WILKIE, 2021). A abordagem apresentada neste estudo, que busca conectar as práticas de marketing das empresas a um contexto macro, levando em conta interações que vão além da díade consumidor-firma devem ser mais frequentes em marketing, principalmente aproximando a discussão acadêmica da realidade praticada pelo mercado.

6.1. Contribuições teóricas

O presente trabalho contribui com a discussão sobre sistemas de provisionamento (FANNING; O'NEILL; BÜCHS, 2020; FINE; BAYLISS; ROBERTSON, 2018; LAYTON; DOMEGAN, 2021; LAYTON; DOMEGAN; DUFFY, 2022) ao examinar, na prática, um sistema de provisionamento para gestão de resíduos sólidos na realidade brasileira. Ao trazer elementos particulares do contexto analisado, este estudo expõe complexidades ainda não abordadas na literatura, que ampliam o entendimento sobre o funcionamento dos sistemas de provisionamento.

Este estudo de caso demonstra como os acordos setoriais atuam como uma possível solução para prevenção de conflitos entre os subsistemas prescritivo, de marketing, de trocas colaborativas e de trocas informais. Cada subsistema tem sua própria cultura, normas e valores. Os sistemas prescritivos, mais hierárquicos, tendem a buscar eficiência, enquanto os sistemas de trocas colaborativas e informais são mais abertos (LAYTON; DOMEGAN, 2021). O desafio de adaptação dos sistemas prescritivos depende do gerenciamento eficiente destas tensões.

Os processos de negociação dos acordos setoriais, frequentemente usados para implementação do sistema de provisionamento da PNRS, viabilizam a participação dos diversos subsistemas no desenho dos programas de logística reversa, ainda que, neste caso específico, representantes da sociedade civil e das municipalidades tenham sido excluídos. Dessa forma, o presente estudo corrobora o argumento de Layton *et al* (2022) sobre a necessidade de construir instrumentos de cooperação entre os diferentes grupos que formam um sistema de provisionamento.

Além disso, o presente estudo evidenciou complexidades ainda não abordadas pela literatura, como a complexidade de governança do sistema (LAYTON; DOMEGAN, 2021; LAYTON; DOMEGAN; DUFFY, 2022). No contexto analisado, foram identificados aspectos positivos e negativos da governança do sistema de provisionamento, expondo, de um lado, o efeito positivo, para a indústria recicladora, do acordo setorial para implementação da logística reversa de embalagens. Por outro lado, demonstrou-se como o poder político das associações de indústrias, ao influenciar as metas de reciclagem, pode inibir o desenvolvimento da logística reversa no médio e longo prazos. Os achados corroboram o argumento

de Layton *et al* (2021) sobre a importância de uma governança efetiva para que os sistemas de provisionamento evoluam e se adaptem.

Segundo o nosso entendimento, este estudo é o primeiro a demonstrar a dinâmica de um sistema de provisionamento que inclui um subsistema de trocas informais, e demonstra, no contexto analisado, a dificuldade de integração do catadores autônomos ao sistema de marketing da logística reversa, avançando no entendimento que a literatura atual apresenta (LAYTON; DOMEGAN, 2021; RENTON; HOOPER; RENTON, 2024; WILLIAMS *et al.*, 2024).

Ao demonstrar a complexidade do sistema prescritivo analisado, o presente estudo oferece uma contribuição aos trabalhos de Layton *et al* (2021) e Renton *et al* (2024). Corroborando com Renton *et al* (2024), o sistema prescritivo analisado também demonstra um papel duplo do Estado, neste contexto, sendo provedor de infraestrutura e formulador e controlador da PNRS. A divisão destas responsabilidades entre as esferas federal - controle da implementação do plano de resíduos sólidos – e municipal – fornecimento da infraestrutura de coleta e descarte (serviços de coleta e aterros sanitários), expõe uma configuração de atuação do governo que dista da descrição de Layton *et al* (2021) de um sistema *top-down*, hierárquico e burocrático, uma vez que os fluxos de comunicação e informação necessários para integração destes dois papéis são mais similares aos dos sistemas de trocas – *bottom-up*, colaborativos e baseados em confiança.

Adicionalmente, as conclusões deste estudo enriquecem a conexão entre os conceitos de sistema de marketing e sistemas de provisionamento (FANNING; O'NEILL; BÜCHS, 2020; FINE; BAYLISS; ROBERTSON, 2018; LAYTON; DOMEGAN, 2021; LAYTON; DOMEGAN; DUFFY, 2022), a partir de uma análise de como a interação entre os subsistemas de provisionamento afetam as dinâmicas do sistema de marketing de logística reversa. Esta abordagem de análise vertical situa o sistema de marketing da logística reversa em um contexto macro, evidenciando um modelo de como o Estado, os agentes do mercado – empresas e consumidores – e as cooperativas atuam em conjunto para alcançar objetivos sociais, econômicos e sociais.

Por fim, este estudo corrobora a proposição de que marketing pode ter um papel de impacto positivo na sociedade ao demonstrar que as práticas de marketing têm um papel crucial para promover maior engajamento dos consumidores no sistema de marketing de logística reversa e com isso, evitar o seu *lock-in* (LEENDERS; VAN BUEREN; NGUYEN, 2024; SHULTZ, 2007; SHULTZ; RAHTZ; SIRGY, 2017). E avança esta discussão demonstrando, pela análise das práticas de marketing de quatro grandes empresas no contexto dos programas de logística reversa, as melhores práticas e obstáculos para que haja uma maior integração entre as práticas de marketing e os objetivos de sustentabilidade das empresas, detalhando aspectos operacionais que são cruciais para esta integração e que pouco são abordados na literatura (LEENDERS; VAN BUEREN; NGUYEN, 2024; SHULTZ; PETERSON, 2019; SHULTZ; RAHTZ; SIRGY, 2017).

O presente estudo demonstra que uma das soluções para romper este ciclo vicioso vem justamente do redirecionamento das ferramentas (PADELA; WOOLISCROFT; GANGLMAIR-WOOLISCROFT, 2021) e onipresença (SHULTZ; HOLBROOK, 2009) das práticas de marketing, que deve assumir o papel de dar significado simbólico e emocional ao ciclo de consumo de pós-uso, a fim de gerar mudanças de comportamento que levem a um padrão de consumo mais sustentável (FANNING; O'NEILL; BÜCHS, 2020; FINE; BAYLISS; ROBERTSON, 2018)

6.2.

Contribuições práticas

O presente estudo apresenta algumas contribuições práticas para auxiliar na correção do sistema de marketing de logística reversa, visando melhorar os mecanismos de entrega e os fluxos de comunicação com os consumidores:

a) Priorizar o manejo de resíduos na agenda de sustentabilidade do país

É necessário elevar a questão do manejo de resíduos à prioridade da agenda de sustentabilidade do país, que atualmente enfatiza a preservação das florestas, enquanto as questões urbanas não recebem visibilidade nas em fóruns globais. Com isso, pode-se destinar parte dos investimentos dos fundos climáticos internacionais para financiar ações estruturantes, tais como criação de plantas de reciclagem, formalização da mão de obra dos catadores, construção de aterros sanitários e

desenvolvimento de campanhas de conscientização em atuação coordenada com o setor privado.

b) Desenvolvimento de um modelo colaborativo

A criação de um modelo colaborativo, no qual várias empresas se unam para formar "*hubs*" (por exemplo, insumos reciclados de uma empresa sendo utilizados como matéria-prima por outra empresa), permitiria a implementação de sistemas de logística reversa mais eficientes. Nestes *hubs*, o negócio como um todo estaria integrado com base no princípio da circularidade, inclusive as estratégias de marketing. Devido ao menor escopo desses projetos, os benefícios, tanto econômicos quanto em termos de qualidade de vida, seriam mais facilmente mensuráveis. Com dados positivos e confiáveis, esses casos poderiam facilitar a captação de mais investimentos, resultando em um sistema de marketing mais equilibrado, com custos e benefícios mais bem distribuídos entre o poder público, a iniciativa privada e os consumidores.

c) Maior integração entre as práticas de marketing e os objetivos de sustentabilidade das empresas

Por meio da adoção de melhores práticas de estrutura organizacional, estratégias de inovação e produção, seria possível promover uma maior integração entre as práticas de marketing e os objetivos de sustentabilidade de empresas. Estas melhores práticas envolvem a criação de estruturas específicas na organização para planejamento e execução de projetos integrados, incorporação de princípios de circularidade nas estratégias de desenvolvimento e produção de produtos (reutilização de peças, redução de uso de materiais, etc) e inovação (desmaterialização).

As sugestões propostas por este estudo indicam que as correções do sistema de marketing da logística reversa também se articulam em múltiplos níveis. A nível macro, o governo deve ser proativo na busca de mais recursos, reenquadrando a questão do gerenciamento de resíduos como prioridade da sua política externa ambiental; a nível meso, a ação conjunta e coordenada do setor empresarial em projetos piloto pode ser uma acertada estratégia para acelerar transformações por meio de processos de aprendizado e aplicação. E finalmente a nível micro, cada empresa individualmente deve implementar mudanças em estruturas e processos

que propiciem as condições para que as práticas de marketing estejam melhor integradas aos seus objetivos de sustentabilidade.

6.3.

Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras

O modelo de análise vertical adotado visou trazer uma abrangência de perspectivas para além da visão centrada na empresa, ainda que o objetivo seja investigar as práticas de marketing. Contudo, alguns atores relevantes não foram incluídos no escopo deste estudo, e pesquisas futuras podem ampliar os achados deste estudo incluindo representantes do governo e consumidores.

Outra limitação deste estudo diz respeito ao contexto. Os achados não podem ser generalizados para outros setores industriais, uma vez que eles dizem respeito ao contexto específico das quatro empresas analisadas – setor de bebidas, cosméticos, embalagens e equipamentos para a indústria de alimentos e equipamentos de impressão e serviços digitais. Pesquisas futuras poderiam investigar outros setores industriais, ou focar em um setor específico, como, por exemplo, o setor de produtos eletroeletrônicos, também regulado por acordo setorial. O campo desta pesquisa poderia incluir, por exemplo, algumas empresas do setor, governo, consumidores, associações da indústria como a ABREE (Associação Brasileira de Reciclagem de Eletroeletrônicos e Eletrodomésticos) e empresas recicladoras de resíduos eletroeletrônicos, permitindo assim uma visão mais abrangente do sistema de marketing da logística reversa e aprofundando seu entendimento em um setor específico.

Por fim, o recorte teórico adotado utilizou o sistema de provisionamento identificado – a política nacional de resíduos sólidos - como perspectiva macro para a análise do sistema de marketing da logística reversa, que foi interpretado como um dos subsistemas deste sistema de provisionamento. Outras pesquisas podem expandir este estudo adicionando análises mais aprofundadas dos demais subsistemas identificados, a saber: o sistema prescritivo de provisionamento, que é composto pela atuação das instâncias federal e municipais de governo na gestão da PNRS e dos sistemas de coleta de lixo; o sistema de trocas colaborativas, composto pelas cooperativas e associações de catadores e o sistema informal de trocas, composto pelos catadores autônomos.

Referências bibliográficas

ABREMA. **Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil**. [S. l.: s. n.], 2022.

ABUABARA, Leila; PAUCAR-CACERES, Alberto; BURROWES-CROMWELL, Toni. Consumers' values and behaviour in the Brazilian coffee-in-capsules market: promoting circular economy. **International Journal of Production Research**, [s. l.], v. 57, n. 23, p. 7269–7288, 2019.

AGUINIS, Herman; SOLARINO, Angelo M. Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 40, n. 8, p. 1291–1315, 2019.

AKAKA, Melissa Archpru *et al.* Microfoundations for Macromarketing: A Metatheoretical Lens for Bridging the Micro-Macro Divide. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 43, n. 1, p. 61–75, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/02761467211054349>.

ALDERSON, W. A normative theory of marketing systems. *In*: COX, R.; ALDERSON, W.; SHAPIRO, S (org.). **Theory in Marketing**. [S. l.: s. n.], 1964. p. 92–108.

ALIGLERI, Lilian; LOPES, Camila Santos Doubek. Logística Reversa de embalagens de pós- consumo: análise crítica interdisciplinar das intenções empresariais propostas no Termo de Compromisso do Recircula para cumprir a Política Nacional de Resíduos Sólidos. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 319–245, 2022.

ANA. **Norma de Referência Nº1/2021-ANA. Esta Norma de Referência dispõe sobre o regime, a estrutura e parâmetros de cobrança pela prestação do Serviço Público de Manejo de Resíduos Sólidos Urbanos (SMRSU)**. Brasília, DF, 2021. Disponível em: https://arquivos.ana.gov.br/_viewpdf/web/?file=https://arquivos.ana.gov.br/resolucoes/2021/0079-2021_Ato_Normativo_20220117110324_ALTERACAO.pdf?>. 11:19:13.

ARORA, Swapan Deep; CHAKRABORTY, Anirban. The Role of For-Profit Firms in Disaster Management : A Typology. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 4, p. 675–698, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/02761467211020109>.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRATT, Mark; CHOI, Thomas Y.; LI, Mei. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of Operations Management**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 329–342, 2011.

BASTOS RUDOLPH, Livia Tiemi; BASSI SUTER, Mariana; BARAKAT, Simone Ruchdi. The Emergence of a New Business Approach in the Fashion and Apparel Industry: The Ethical Retailer. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 367–383, 2023.

BATAT, Wided. Is Marketing a Victim of its Own Success ? A Restoration Process to Unlock Marketing ' s Power for Creativity , Competitiveness , and Well-Being. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 119–128, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/02761467231162509>.

BENTON, Raymond. Our Obsolete Marketing Mentality : George Fisk, Meet Karl Polanyi. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 88–103, 2021.

BENTON, Raymond. Reduce, Reuse, Recycle ... and Refuse. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 111–122, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0276146714534692>.

BEVERLAND, Michael; CANKURTARAN, Pinar; LOUSSAÏEF, Leila. A Critical Framework for Examining Sustainability Claims of the Sharing Economy: Exploring the Tensions Within Platform Brand Discourses. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 2, p. 214–230, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/02761467211060331>.

BRAND FOOTPRINT BRASIL 2023. . [S. l.: s. n.], [s. d.]. Disponível em: <https://kantar.turtl.co/story/brand-footprint-brasil-2023-c/page/1>. .

BRASIL. **Acordo Setorial para Implantação do Sistema de Logística Reversa de Embalagens em Geral**. Brasília, DF, 2015.

BRASIL. **Decreto 11.043 de 13 de abril de 2022. Aprova o Plano Nacional de Resíduos Sólidos**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11043.htm#:~:text=DECRETO N° 11.043%2C DE 13](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11043.htm#:~:text=DECRETO N%2C DE 13)>. Vista o disposto no art.

BRASIL. **Decreto 11.044 de abril de 2022. Institui o Certificado de Crédito de Reciclagem - Recicla+**. Brasília, DF, 2022.

BRASIL. **Lei 12.305 de 02 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm#:~:text=L12305&text=LEI N° 12.305%2C DE 2 DE AGOSTO DE 2010.&text=Institui a Política Nacional de,1998%3B e dá outras providências](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm#:~:text=L12305&text=LEI N%2C DE 2 DE AGOSTO DE 2010.&text=Institui a Política Nacional de,1998%3B e dá outras providências)>.

BURROUGHS, James E. Can consumer culture be contained? Comment on “Marketing means and ends for a sustainable society”. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 127–132, 2010.

CEMPRE. **Ciclosoft 2023 - Panorama da Coleta Seletiva no Brasil**. São Paulo: [s. n.], 2023.

CEMPRE. **Relatório Técnico Acordo Setorial de Embalagens em Geral. Relatório Final - Fase 1**. São Paulo: [s. n.], 2017.

CETRULO, Tiago Balieiro *et al.* Effectiveness of solid waste policies in developing countries: A case study in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 205, p. 179–187, 2018.

CHABOWSKI, Brian R; MENA, Jeannette A; GONZALEZ-PADRON, Tracy L. The structure of sustainability research in marketing , 1958 – 2008 : a basis for future research opportunities. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 39, p. 55–70, 2011.

CHEN, Ning; PETERSEN, Francine Espinoza. Consumers ' Cooperation with Sustainability Programs : The Role of Luxury Branding and Profit Motive Attribution. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 655–672, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/02761467221111987>.

CNM ESCLARECE OBRIGAÇÕES MUNICIPAIS QUANTO À GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://www.cnm.org.br/comunicacao/noticias/cnm-esclarece-obrigacoes-municipais-quanto-a-gestao-de-residuos-solidos>. Acesso em: 5 mar. 2024.

CONEJO, Francisco J *et al.* Really That Sustainable ? Exploring Costa Ricans ' Green Product Involvement. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 215–232, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/02761467231153573>.

CONNELLY, Brian L; JR, David J Ketchen; SLATER, Stanley F. Toward a “ theoretical toolbox ” for sustainability research in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 39, p. 86–100, 2011.

COVERLY, Edd De; MCDONAGH, Pierre; MALLEY, Lisa O. Hidden Mountain The Social Avoidance of Waste. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 289–303, 2008.

CRANE, Andrew. Facing the backlash: Green marketing and strategic reorientation in the 1990s. **Journal of Strategic Marketing**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 277–296, 2000.

DA CUNHA, Giovanna G V *et al.* A Logística Reversa Das Cápsulas De Café Expresso. **CAP Accounting and Management**, [s. l.], v. 2019, n. 13, 2020.

DAVIES, Iain A.; TORRENTS, Alf. Overcoming Institutional Voids in Subsistence Marketplaces: A Zimbabwean Entrepreneurial Case. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 37, n. 3, p. 255–267, 2017.

DEQUERO-NAVARRO, Beatriz; STANTON, Julie; KLEIN, Thomas A. A Panoramic Review of the Macromarketing Literature. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 48–64, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0276146720949636>.

DERMODY, Janine *et al.* Critiquing a Utopian idea of Sustainable Consumption : A Post-Capitalism Perspective. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 4, p. 626–645, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0276146720979148>.

DOLAN, Paddy. The Sustainability of “ Sustainable Consumption ”. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 170–181, 2002.

DOMEGAN, Christine *et al.* A Dynamic Stakeholders' Framework in a Marketing Systems Setting. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 39, n. 2, p. 136–150, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0276146719835287>.

DRUCKER, P. F. **Management: tasks, responsibilities, practices**. London: Heinemann, 1974.

DYLLICK, Thomas; MUFF, Katrin. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. **Organization and Environment**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 156–174, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1086026615575176>>.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M.E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

ELKINTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION - O QUE É ECONOMIA CIRCULAR. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: <https://ellenmacarthurfoundation.org/pt/temas/economia-circular-introducao/visao-geral>. .

ERLINGSSON, Christen; BRYSEWICZ, Petra. A hands-on guide to doing content analysis. **African Journal of Emergency Medicine**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 93–99, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>>.

EVE AIR MOBILITY. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: <<https://eveairmobility.com/>>.

FANNING, Andrew L.; O'NEILL, Daniel W.; BÜCHS, Milena. Provisioning systems for a good life within planetary boundaries. **Global Environmental Change**, [s. l.], v. 64, n. August, p. 102135, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2020.102135>>.

FERREIRA, Vivian Fernandes Marinho; GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino; VALLIN, Isabella de Carvalho. Inclusion of waste pickers in the reverse logistics of Waste Electrical and Electronic Equipment (WEEE) – the case study of Projeto Eco Eletro. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, [s. l.], v. 51, p. 263–281, 2019.

FERRELL, Linda. Big Thinking about Marketing. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 4, p. 527–530, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467211053533>>.

FERRELL, Linda; FERRELL, O C. Broadening the Definition of Socially Responsible Marketing. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 5, p. 560–566, 2022.

FINE, Ben; BAYLISS, Kate; ROBERTSON, Mary. The systems of provision approach to Understanding Consumption. In: KRAVETS, Olga *et al.* (org.). **The SAGE Handbook of Consumer Culture**. London: SAGE Publications Ltd, 2018. p. 27–42.

FISK, G. Criteria for a Theory of Responsible Consumption. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 37, n. 2, p. 24–31, 1973.

FISK, G. Envisioning a future for macromarketing. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 214–218, 2006.

FISK, G. **Marketing Systems: An Introductory Analysis**. New York: Harper & Row, 1967.

GEELS, Frank W. *et al.* A critical appraisal of Sustainable Consumption and Production research: The reformist, revolutionary and reconfiguration positions. **Global Environmental Change**, [s. l.], v. 34, p. 1–12, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.04.013>>.

GHAURI, Pervez N. Designing and conducting case studies in international business research. In: MARSCHAN-PIEKKAR, Rebecca; WELCH, C (org.). **Handbook of qualitative research methods for international business**. [S. l.]: Edward Elgar Publishing, 2004. p. 109–124.

GLEISER, Marcelo. Dez anos depois, filme “Uma Verdade Inconveniente” é atual. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 jun. 2016. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2016/06/1782776-dez-anos-depois-filme-uma-verdade-inconveniente-e-atual.shtml>>.

GOLDING, Kirsty Michelle. Fair trade’s dual aspect: The communications challenge of fair trade marketing. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 160–171, 2009.

GONZALEZ-PADRON, Tracy L; NASON, Robert W. Market Responsiveness to Societal Interests. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 392–405, 2009.

GOSSEN, Maïke; ZIESEMER, Florence; SCHRADER, Ulf. Why and How Commercial Marketing Should Promote Sufficient Consumption: A Systematic Literature Review. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 39, n. 3, p. 252–269, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146719866238>>.

GRADILONE, Claudio. Valor das principais marcas globais cai 20% em 2023, para US\$ 6,9 trilhões. **Forbes**, [s. l.], 16 jun. 2023. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2023/06/marcas-globais-tem-queda-de-20-em-2023-e-valem-us-69-trilhoes/>>.

GREEN ELETRON. **Resíduos eletrônicos no Brasil 2021**. [S. l.: s. n.], 2021.

GUARNIERI, Patricia; CERQUEIRA-STREIT, Jorge A.; BATISTA, Luciano C. Reverse logistics and the sectoral agreement of packaging industry in Brazil towards a transition to circular economy. **Resources, Conservation and Recycling**, [s. l.], v. 153, n. November 2019, 2020.

HELM, Sabrina; LITTLE, Vicki. Macromarketing Our Way to a Zero-carbon Future. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 2, p. 262–266, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467221088254>>.

HENION, K. Energy Usage and the Conserver Society: Review of the 1979 AMA Conference on Ecological Marketing. **Journal of Consumer Research**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 339, 1981.

HENION, K. E.; KINNEAR, T. C. **Ecological Marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1976.

HUANG, Ming-hui; RUST, Roland T. Sustainability and consumption. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 39, p. 40–54, 2011.

HULT, G. Tomas M. *et al.* A Ten Country-Company Study of Sustainability and Product-Market Performance: Influences of Doing Good, Warm Glow, and Price Fairness. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 242–261, 2018.

HULT, G. Tomas M. Market-focused sustainability : market orientation plus !. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 39, p. 1–6, 2011.

HUMPHREYS, Ashlee. How is Sustainability Structured ? The Discursive Life of Environmentalism. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 265–281, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146714521238>>.

HUNT, Shelby D. Institutional Norms and the Institutionalization of Macromarketing: Historical Insights, the Long Macro View, and Service-Dominant Logic. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], n. 2017, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146720932273>>.

HUNT, Shelby D. The Three Dichotomies Model of Marketing: An Elaboration of Issues. In: SLATER, Charles (org.). **Macro-marketing: Distributive Processes from a Societal Perspective, Proceedings of the Macro-marketing Seminar**. [S. l.]: Boulder, CO: Business Research Division, Graduate School of Business Administration, University of Colorado, 1977. p. 52–56.

HUNT, Shelby D. Toward the Institutionalization of Macromarketing : Sustainable Enterprise , Sustainable Marketing , Sustainable Development , and the Sustainable Society. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 404–411, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146712453331>>.

HUNT, Shelby D.; HASS, Ashley; MANIS, Kerry T. The Five Stages of the Macromarketing Field of Study : From Raison D ' etre to Field of Significant Promise. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 10–24, 2021.

JAGADALE, Sujit Raghunathrao; SANTOS, Nicholas J. C. Constructively Engaging Exploitive Waste Management in India: The Case of Paryavaran Mitra and its Justice Motivated Effort at Empowering Rag-Picking Women. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 2, p. 191–213, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467211061344>>.

KADIROV, Djavlonbek. Towards a Theory of Marketing Systems as the Public Good. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 278–297, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146718767949>>.

KALVERKAMP, Matthias; RAABE, Thorsten. Automotive Remanufacturing in the Circular Economy in Europe : Marketing System Challenges. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 112–130, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146717739066>>.

KELLECI, Alpaslan. Four-Stage Model of Value Creation for Sustainability-Oriented Marketing: En Route to Participatory Marketing. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 5–11, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467211049668>>.

KEMPER, Joya A.; BALLANTINE, Paul W. What do we mean by sustainability marketing ?. **Journal of Marketing Management**, [s. l.], v. 35, n. 3–4, p. 277–309, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1573845>>.

KEMPER, Joya A.; HALL, C. Michael; BALLANTINE, Paul. Marketing and Sustainability: Business as Usual or Changing Worldviews ?. **Sustainability**, [s. l.], v. 11, p. 1–17, 2019.

KENNEDY, Ann Marie; MCGOURAN, Cathy; KEMPER, Joya A. Alternative paradigms for sustainability: the Māori worldview. **European Journal of Marketing**, [s. l.], v. 54, n. 4, p. 825–822, 2020.

KHIZAR, Hafiz Muhammad Usman *et al.* Sustainability Outcomes in SMEs: A Configurational View of the Interplay of Strategic Orientations and Environmental Conditions. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], 2023.

KILBOURNE, William E.; MCDONAGH, Pierre; PROTHERO, Andrea. Sustainable Consumption and the Quality of Life : A Macromarketing Challenge to the Dominant Social Paradigm. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 4–24, 1997.

KIM, Sukhyun; PARK, Kiwan; SHRUM, L. J. Addressing the Cause-Related Marketing Paradox for Luxury Brands to Increase Prosocial Behavior and Well-Being. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 624–629, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/02761467221127878>.

KLEIN, Thomas A.; LACZNIAK, Gene R. Laudato si' – A Macromarketing Manifesto for a Just and Sustainable Environment. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 75–87, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146720968321>>.

KREUTER, Marshall W *et al.* Understanding Wicked Problems : A Key to Advancing Environmental Health Promotion. **Health Education & Behavior**, [s. l.], v. 31, n. 4, p. 441–454, 2004.

KUNCHAMBOO, Vimala *et al.* Common Cause , coopetition or competition ? Resource contestation in food waste recovery networks. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 255–273, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467221113456>>.

LACZNIAK, Gene; SHULTZ, Clifford J. Toward a Doctrine of Socially Responsible Marketing (SRM): A Macro and Normative-Ethical Perspective. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 201–231, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146720963682>>.

LAYTON, Roger. Formation, Growth, and Adaptive Change in Marketing Systems. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 302–319, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146714550314>>.

LAYTON, Roger. Marketing systems - A core macromarketing concept. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 227–242, 2007.

LAYTON, Roger. Marketing Systems – Looking Backward, Sizing up and Thinking Ahead. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 39, n. 2, p. 208–224, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146718823897>>.

LAYTON, Roger. On economic growth, marketing systems, and the quality of life. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 349–362, 2009.

LAYTON, Roger. The Search for a dominant logic: A macromarketing perspective. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 215–227, 2008.

LAYTON, Roger. There could be more to marketing than you might have thought! An invited paper, by Professor Roger Layton. **Australasian Marketing Journal**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 2–7, 2016.

LAYTON, Roger. Towards a theory of marketing systems. **European Journal of Marketing**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 259–276, 2011.

LAYTON, Roger A.; DOMEGAN, Christine. The Next Normal for Marketing — The Dynamics of a Pandemic, Provisioning Systems, and the Changing Patterns of Daily Life. **Australasian Marketing Journal**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 4–14, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1839334921998514>>.

LAYTON, Roger; DOMEGAN, Christine; DUFFY, Sarah Maree. Getting Things Right; Diagnose and Design in The Evolution of Community Provisioning Systems. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467221109136>>.

LAYTON, Roger; DUFFY, Sarah. Path Dependency in Marketing Systems: Where History Matters and the Future Casts a Shadow. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 400–414, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146718787012>>.

LAYTON, Roger A.; GROSSBART, Sanford. Macromarketing: Past, present, and possible future. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 193–213, 2006.

LEENDERS, Mark A. A. M.; VAN BUEREN, Bart J. A.; NGUYEN, Ninh. The Marketing Systems Approach for Designing Effective Marketing Interfaces and a Circular Economy. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], 2024.

LEVY, Sidney J; LUEDICKE, Marius K. From Marketing Ideology to Branding Ideology. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 58–66, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146712459656>>.

LEWIN, Jeffrey E.; STRUTTON, David; PASWAN, Audhesh K. Conflicting stakeholder interests and natural gas: A macromarketing perspective. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 31, n. 4, p. 340–358, 2011.

LIMA, Pedro Augusto Bertucci *et al.* Medications reverse logistics: A systematic literature review and a method for improving the Brazilian case. **Cleaner Logistics and Supply Chain**, [s. l.], v. 3, n. December 2021, p. 100024, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.clscn.2021.100024>>.

LITTLE, Vicki Janine; HO, Helen Hui Ping; ETI-TOFINGA, Buriata. Not WEIRD at all! Towards More Pluralistic Economies and Sustainable Livelihoods. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 190–214, 2023.

LLOVERAS, Javier; QUINN, Lee. Growth and Its Discontents: Paving the Way for a More Productive Engagement with Alternative Economic Practices. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 37, n. 2, p. 131–142, 2017.

LUCHS, Michael *et al.* Toward a Sustainable Marketplace : Expanding Options and Benefits for Consumers. **Journal of Research for Consumers**, [s. l.], n. 19, 2011.

LUNDE, Matthew B. Sustainability in marketing: a systematic review unifying 20 years of theoretical and substantive contributions (1997–2016). **AMS Review**, [s. l.], v. 8, n. 3–4, p. 85–110, 2018.

LUSCH, Robert F. The Long Macro View. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 37, n. 3, p. 321–323, 2017.

MAYRING, Phillip. **Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution**. Klagenfurt: [s. n.], 2014.

MCDONAGH, Pierre; PROTHERO, Andrea. Sustainability marketing research: past, present and future. **Journal of Marketing Management**, [s. l.], v. 30, n. 11–12, p. 1186–1219, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2014.943263>>.

MELE, Cristina; SPENA, Tiziana Russo. The Dark Side of Market Practices: A Concerned View of Dieselgate in the Automotive Market System. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 332–355, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146720960282>>.

MENG, Jie. Sustainability: A Framework of Typology Based on Efficiency and Effectiveness. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 35, n. 1, 2015.

MENON, Ajay; MENON, Anil. Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 61, n. 1, p. 51–67, 1997.

MICHAEL CHUI, ROGER ROBERTS, Lareina Yee. McKinsey Technology Trends Outlook 2022. **McKinsey**, [s. l.], n. August, p. 1–47, 2022.

MITCHELL, Robert W; WOOLISCROFT, Ben; HIGHAM, James. Sustainable Market Orientation : A New Approach to Managing Marketing Strategy. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 160–170, 2010.

MITTELSTAEDT, John D. *et al.* Sustainability as Megatrend: Two Schools of Macromarketing Thought. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 253–264, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146713520551>>.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>.

NADERI, Iman; STRUTTON, David. I Support Sustainability But Only When Doing So Reflects Fabulously on Me: Can Green Narcissists Be Cultivated?. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 70–83, 2015.

NASON, Robert W. The macromarketing mosaic. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 219–223, 2006.

NEDER, Vinicius. Lixo estimula investimentos e novo negócio. **O Globo**, Rio de Janeiro, 18 fev. 2024. p. 15. Disponível em: <<https://infoglobo.pressreader.com/oglobo/20240218/281998972380905/textview>>.

NILL, Alexander. Socially Responsible Marketing: A Moving Target in Need of a Normative-Ethical Doctrine. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 583–589, 2022.

OECD. **Waste: Municipal Waste, OECD environment statistics**. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/data-00601-en>>. Acesso em: 31 jan. 2024.

OLIVO, Fernanda *et al.* Monetary losses caused by the absence of packaging reverse logistics: environmental and economic impacts. **Journal of Material Cycles and Waste Management**, [s. l.], v. 22, n. 6, p. 1801–1817, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10163-020-01070-x>>.

PADELA, Shoaib M. Farooq; WOOLISCROFT, Ben; GANGLMAIR-WOOLISCROFT, Alexandra. Brand Externalities: A Taxonomy. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 356–372, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146720961462>>.

PADELA, Shoaib M. Farooq; WOOLISCROFT, Ben; GANGLMAIR-WOOLISCROFT, Alexandra. Systematic Theory Mapping: Deciphering Causal Complexity of Brand Externalities. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], p. 1–35, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467231157616>>.

PAI, Chu Yen; LAVERIE, Debra; HASS, Ashley. Love Luxury, Love the Earth: An Empirical Investigation on How Sustainable Luxury Consumption Contributes to Social-Environmental Well-Being. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 640–654, 2022.

PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. Toward an integrative theory of marketing. **AMS Review**, [s. l.], v. 11, n. 3–4, p. 432–445, 2021.

PEATTIE, Ken. The Third Age of Green Marketing. **The Marketing Review**, [s. l.], v. 2, p. 129–146, 2001.

PEATTIE, Ken; COLLINS, Andrea. Guest editorial : perspectives on sustainable consumption Introduction : addressing sustainable. **International Journal of Consumer Studies**, [s. l.], v. 33, p. 107–112, 2009.

PEATTIE, Ken; CRANE, Andrew. Green marketing: Legend, myth, farce or prophesy?. **Qualitative Market Research: An International Journal**, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 357–370, 2005.

PEATTIE, Ken; PEATTIE, Sue. Social marketing : A pathway to consumption reduction ?. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 62, p. 260–268, 2009.

PEREIRA, Alexandre Neves Marques; RIBEIRO, Flavio de Miranda. Stakeholders' participation in environmental regulation: A case study of the sectoral agreement of packaging reverse logistics in Brazil. **Waste Management and Research**, [s. l.], v. 39, n. 10, p. 1256–1263, 2021.

PESSANHA, Luiz Phillipe Mota; MORALES, Gudelia. Consumer behavior in the disposal of information technology equipment: Characterization of the household flow. **Gestao e Producao**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 1–18, 2020.

PETERSON, Mark. Focusing the future of macromarketing. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 245–249, 2006.

PETERSON, Mark. Rock On, Macromarketing!. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 5–7, 2020.

PITZ, Thomas G.; STEINER, Susan D.; PENNINGTON, Julia R. An Ethical Marketing Approach to Wicked Problems: Macromarketing for the Common Good. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 164, n. 2, p. 301–310, 2020.

POLZER, Veronica; PISANI, Maria Augusta Justi; PERSSON, Kenneth M. The importance of Extended Producer Responsibility and the National Policy of Solid Waste in Brazil. **Int. J. Environment and Waste Management**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 101–119, 2016.

PORTER, Michael E.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 73, n. 5, p. 120–133, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HART, Stuart. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy+Business**, [s. l.], v. 26, p. 54–67, 2002.

PROTHERO, Andrea *et al.* Sustainable consumption: Opportunities for consumer research and public policy. **Journal of Public Policy and Marketing**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 31–38, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1509/jppm.30.1.31>>.

PROTHERO, Andrea; FITCHETT, James A. Greening Capitalism: Opportunities for a Green Commodity. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 46–55, 2000.

PROTHERO, Andrea; MCDONAGH, Pierre; DOBSCHA, Susan. Is green the new black? Reflections on a green commodity discourse. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 147–159, 2010.

RASHIDI-SABET, Siavash; MADHAVARAM, Sreedhar. A Strategic Marketing Framework for Emerging Out of the Climate Change Social Trap : The Case of the Fashion Industry. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 2, p. 267–291, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467211058083>>.

RAWORTH, Kate. A Doughnut for the Anthropocene: humanity's compass in the 21st century. **The Lancet Planetary Health**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. e48–e49, 2017.

RECICLASAMPA. **Cerca de 800 mil pessoas vivem da reciclagem no Brasil**. [S. l.], 2022. Disponível em: <<https://www.reciclasampa.com.br/artigo/cerca-de-800-mil-pessoas-vivem-da-reciclagem-no-brasil>>. Acesso em: 31 jan. 2024.

REDCLIFT, Michael. An Oxymoron Comes of Age. **Sustainable Development**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 212–227, 2005.

RENTON, Michelle; HOOPER, Val; RENTON, Andrew. Extending Layton's Marketing Systems for Future Transformation - Deepening Connections Between Marketing and Provisioning Systems: A Case-Based Approach. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], 2024.

SALDAÑA, Johnny. **The Coding Manual for Qualitative Researches**. [S. l.]: SAGE Publications Ltd, 2016.

SANTOS, Nicholas J.C. “Socially Responsible Marketing” To, With, and For Impoverished Populations. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 567–571, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467221088769>>.

SARAVADE, Swapnil; FELIX, Reto; FIRAT, A Fuat. From Solidity to Liquidity: Macro-Level Consumption Patterns in the Sharing Economy. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 284–296, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146720958184>>.

SCHAEFER, Anja; CRANE, Andrew. Addressing sustainability and consumption. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 76–92, 2005.

SCHWEIZER, Lars. Organizational integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: The need for a hybrid approach. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 48, n. 6, p. 1051–1074, 2005.

SCOTT, Kristin; MARTIN, Diane M.; SCHOUTEN, John W. Marketing and the New Materialism. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 282–290, 2014.

SCUR, Gabriela; BARBOSA, Mayara Emília. Green supply chain management practices: Multiple case studies in the Brazilian home appliance industry. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 141, p. 1293–1302, 2017.

SESINI, Giulia; CASTIGLIONI, Cinzia; LOZZA, Edoardo. New trends and patterns in sustainable consumption: A systematic review and research agenda. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 12, n. 15, 2020.

SHAPIRO, Stanley J. Building on a Long Needed Seminal Contribution. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 603–608, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467211073515>>.

SHAPIRO, Stanley J. Towards a Sharper “Golden Anniversary” Focus for Macromarketing? **Journal of Macromarketing**, [s. l.], 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467241229637>>.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. Socially Responsible Marketing: Toward Aligning Dharma (Duties), Karma (Actions), and Eudaimonia (Well-Being). **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 590–602, 2022.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. Sustainable Marketing: Market-Driving, Not Market-Driven. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 150–165, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146720961836>>.

SHETH, Jagdish N.; SETHIA, Nirmal K.; SRINIVAS, Shanthi. Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 39, n. 1, p. 21–39, 2011.

SHULTZ, Clifford J. Marketing as constructive engagement. **Journal of Public Policy and Marketing**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 293–301, 2007.

SHULTZ, Clifford J. There is more to marketing: An encore to Layton's ring cycle and the compelling case for marketing systems theory, research and management. **Australasian Marketing Journal**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 257–259, 2016.

SHULTZ, Clifford J.; HOLBROOK, Morris B. The Paradoxical Relationships Between Marketing and Vulnerability. **Journal of Public Policy & M**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 124–127, 2009.

SHULTZ, Clifford J.; PETERSON, Mark. A Macromarketing View of Sustainable Development in Vietnam. **Environmental Management**, [s. l.], v. 63, p. 507–519, 2019.

SHULTZ, Clifford J.; RAHTZ, Don R.; SIRGY, M Joseph. Distinguishing Flourishing from Distressed Communities: Vulnerability, Resilience and a Systemic Framework to Facilitate Well-Being. In: PHILLIPS, R.; WONG, C. (org.). **Handbook of Community Well-Being Research**. [S. l.]: Springer Science and Business Media Dordrecht, 2017. p. 403–421.

SHULTZ, Clifford J.; WILKIE, William L. Macromarketing , the Indispensable Discipline. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 5–9, 2021.

SIMMONDS, Hamish. Towards a Bhaskarian Metatheory for Marketing Systems. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], 2024.

SINIR. **Ministério do Meio Ambiente. Sistema Nacional de Informações sobre Gestão de Resíduos Sólidos**. [S. l.], 2023. Disponível em: <<https://sinir.gov.br/perfis/logistica-reversa/logistica-reversa/embalagens-em-geral/>>. Acesso em: 31 jan. 2024.

SOULE, Catherine A. Armstrong. Signaling Nothing: Motivating the Masses with Status Signals That Encourage. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 42, n. 2, p. 308–325, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467221093228>>.

SPRY, Amanda *et al.* Transformative Branding: A Dynamic Capability To Challenge The Dominant Social Paradigm. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 4, p. 531–546, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467211043074>>.

THU, Nguyen N. Q. *et al.* Firms' Sustainability Marketing Commitment: The Roles of Chief Marketing Officers' Future Focus and Prosocial Motivation. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 306–321, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467231174027>>.

VAN DAM, Ynte K.; APELDOORN, Paul A. C. Sustainable marketing. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 45–56, 1996.

VARADARAJAN, P. Rajan. Marketing's contribution to strategy: The view from a different looking glass. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 335–343, 1992.

VAREY, Richard J. Marketing in the Flourishing Society Megatrend. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 354–368, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146713489150>>.

VARGO, Stephen L. *et al.* A systems perspective on markets – Toward a research agenda. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 79, p. 260–268, 2017.

VARGO, Stephen L. From Micro to Macro: Stakeholders and institutions. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 125–128, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146710397372>>.

VARGO, Stephen L. Market systems , stakeholders and value propositions. **European Journal of Marketing**, [s. l.], v. 45, n. 1/2, p. 217–222, 2011.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008.

VISWANATHAN, Madhubalan *et al.* Ingraining product-relevant social good into business processes in subsistence marketplaces: The sustainable market orientation. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 406–425, 2009.

WILKINSON, Ian. Introduction to special issue on the life and work of Roger A. Layton. **Australasian Marketing Journal**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 179–180, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ausmj.2012.05.001>.

WILLIAMS, Janine *et al.* Layton's Marketing Systems at the Intersection of Provisioning Systems: Examining Failure. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467231222537>>.

WILLIAMS, Janine; DAVEY, Janet; JOHNSTONE, Micael Lee. Marketing System Failure: Revisioning Layton's Marketing System Model. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 411–426, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146720961454>>.

WOOLISCROFT, Ben. Macromarketing and the Systems Imperative. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 116–123, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146720980521>>.

WOOLISCROFT, Ben. Macromarketing the Time is Now. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 40, n. 2, p. 153–155, 2020.

WOOLISCROFT, Ben; GANGLMAIR-WOOLISCROFT, Alexandra. Growth, Excess and Opportunities: Marketing Systems' Contributions to Society. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 355–363, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0276146718805804>>.

WOOLISCROFT, Ben; KO, Eunju. WEIRD is not Enough: Sustainability Insights from Non-WEIRD Countries. **Journal of Macromarketing**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 171–174, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/02761467231169880>>.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT. **Report of the World Commision on Environment and Development : Our Common Future**Centre for Our Common Future. [S. l.: s. n.], 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. 5a edição. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZEHOUL, Anne. 'Sustainable Development': Alternative Visions for an Oxymoron. In: **2022 Macromarketing Global Conference**. [S. l.: s. n.], 2022.

8

Apêndices

Apêndice 1: Roteiro de Entrevista – Executivos de Marketing

Introdução

Breve apresentação
Objetivo da pesquisa
A estrutura do roteiro
Autorização para gravar

1 – A Sustentabilidade na Empresa

Como a empresa trata o tema de sustentabilidade? Tem governança específica, faz parte da cultura? Quão central é para as estratégias? Executivos das demais áreas têm remuneração ligada às metas de sustentabilidade ?

Existe um treinamento/ formação para engajamento dos colaboradores nos temas de sustentabilidade da empresa?

1.2 – Interação Sustentabilidade e demais áreas

Qual nível de consciência do time de marketing com os desafios de sustentabilidade da empresa?

Existe algum guia de normas em relação à sustentabilidade que direcione a conduta em marketing e/ou outras áreas da empresa?)

Existe estímulo a projetos inovadores , que exijam tomada de riscos em relação à sustentabilidade?

Como é a interação das metas de sustentabilidade aos projetos de marketing ? Agem de maneira integrada com a área de sustentabilidade, têm projetos em conjunto, têm metas de sustentabilidade inseridas em seus objetivos?

2 – Área de Marketing

Como a área de marketing vê seu papel na sociedade?

O quão presente é, no dia a dia da área, o tema de sustentabilidade. Ex – na concepção e execução de projetos, uso de materiais adequados etc.

Qual maior ambição de marketing ?

Como se definem as métricas de sucesso de marketing? (

Existe alguma preocupação de medir bem-estar do consumidor e/ou como as marcas e produtos da empresa contribuem para isso? Exemplos - saúde física e mental, condição e vida, etc.

Existe a preocupação de envolver stakeholders externos nas estratégias de branding? Vocês ouvem stakeholders externos para formular estratégias, planos?

Alguma marca da empresa tem a sustentabilidade como visão, ou algum tema transformador?

Como vocês inserem a sustentabilidade no discurso das marcas?

Em quais dimensões do gerenciamento do ciclo de produto/consumo sustentabilidade está inserida?

Desenvolvimento de novos produtos – materiais, produção, distribuição, descarte, campanhas

Educação do consumidor – conscientização sobre uso, descarte, etapas da produção

O quanto marketing está envolvido nas soluções de descarte e pós uso do produto ?

Existe alguma diretriz de política de preço/ distribuição ligada a sustentabilidade? evitar hiperconsumo, preços predatórios, democratizar acesso?

Existe alguma estratégia de comunicação voltada para educação do consumidor em relação a um consumo mais consciente – reutilização, redução de consumo, descarte? Ou sobre benefícios a longo prazo de ações / condutas mais sustentáveis? (

Dos desafios de sustentabilidade da empresa em qual/quais, você acha que marketing tem um papel a desempenhar?

No caso da redução de resíduos, como você vê o papel do consumidor? Qual nível de consciência dele sobre importância do descarte correto?

De quem você acha que é o papel de trazer mais consciência e conhecimento ao tema? Em termos de atores do sistema – entidades civis, governo, empresas e dentro da Coca - marketing, área sustentabilidade?

Houve/há esforços da Coca para comunicar o programa de logística reversa ao consumidor? Quem liderou isso, marketing ou a área de sustentabilidade?

Qual papel de marketing hoje no programa de logística reversa ? Está em linha com o que você acredita que deva ser?

Por último, , como você vê o papel de marketing, das ferramentas de marketing nos desafios de sustentabilidade ? Como marketing pode ajudar?

Encerramento

Agradecer

Disponibilizar material

Apêndice 2 - Roteiro Entrevista – Executivos de Sustentabilidade

INTRODUÇÃO

Breve apresentação
 Objetivo da pesquisa
 A estrutura do roteiro
 Autorização para gravar

1 – A Sustentabilidade na empresa

Qual papel da área de sustentabilidade na empresa?

Como a empresa trata o tema de sustentabilidade? Tem governança específica, faz parte da cultura?

Quão central é para as estratégias? Executivos das demais áreas têm remuneração ligada às metas de sustentabilidade ?

Quem é o principal “sponsor” da área? Matriz sueca, liderança local? Board?

Existe algum guia de normas em relação à sustentabilidade que direcione a conduta de outras áreas da empresa?

Existe treinamento em relação aos temas prioritários de sustentabilidade para o restante da empresa?

1.2 – Interação Sustentabilidade e demais áreas

Como é a interação de sustentabilidade às demais áreas da empresa? Agem de maneira integrada, têm projetos em conjunto, têm metas de sustentabilidade inseridas em seus objetivos?

Você conduz seus projetos, da área de sustentabilidade com time próprio, ou conta com suporte das demais áreas?

Especificamente com relação à marketing, como se dá a interface? Os projetos de marketing englobam ações de sustentabilidade?

Qual sua visão sobre a área de marketing? Como ela deveria se colocar – objetivos, papel na sociedade, projetos, etc.?

Como você enxerga o papel da área de marketing para sustentabilidade?

2 – Área de Sustentabilidade

Quais suas principais metas? E temas prioritários, dentre os temas tratados globalmente, para América Latina ou Brasil

Há quanto tempo existe a área?

Qual ambição da empresa para Sustentabilidade ?

Onde quer estar daqui a 10 anos?

Qual importância do programa de logística reversa?

2.1 – O programa de logística reversa

Como começou? Antes ou depois do Decreto?

Como foi a construção deste Decreto, a indústria foi ouvida ou veio do governo?

Como a empresa adaptou para suas metas, as metas do Decreto?

Houve mudança antes – depois do Decreto em relação à coleta e reaproveitamento? Foi positiva?

Qual papel das entidades civis? O que você pensa da atuação deles?

Como é o processo na empresa - quais áreas da empresa se envolveram, onde coleta, como transfere e recicla, etc. E qual papel dos demais atores – entidades civis, governo e consumidores?

Quais principais desafios do programa de logística reversa? Quais barreiras do processo de logística reversa – a coleta, a reciclagem?

Como a empresa absorve o custo do programa de logística reversa?

Como você vê o papel do consumidor? Qual nível de consciência dele sobre importância do descarte correto? Qual nível de conhecimento dos programas de logística reversa da indústria e da empresa especificamente?

De quem você acha que é o papel de trazer mais consciência e conhecimento ao tema? Em termos de atores do sistema – entidades civis, governo, empresas e dentro da - marketing, área sustentabilidade?

Houve/há esforços da empresa para comunicar o programa de logística reversa ao consumidor? Quem liderou isso, marketing ou a área de sustentabilidade?

Qual nível de coleta dos produtos da empresa hoje? Qual tendência?

Como você avalia hoje o programa de logística reversa em termos de metas vs resultados, ganhos de efetividade de produção, imagem corporativa, etc.

O que deveria fazer diferente no programa de logística reversa para melhorar seus resultados – não necessariamente só a empresa, mas também, se for o caso, entidades, governo, consumidor

Qual papel de marketing hoje no programa de logística reversa ? Está em linha com o que você acredita que deva ser?

Pensando no ciclo completo, antes da logística reversa: Como a empresa pensa sua estratégia de produto, desde o design, desenvolvimento do produto, compra de materiais, produção, compra, uso.

Há preocupação em aumentar o ciclo de vida útil dos produtos, reduzir impactos da produção, criar produtos multiuso?

A área de sustentabilidade se envolve nisso?

Qual papel da economia circular para o negócio da empresa?

Por último, na sua visão de expert em sustentabilidade, como você vê o papel de marketing, das ferramentas de marketing nos desafios de sustentabilidade ? Como mkt pode ajudar?

Encerramento

Agradecer

Disponibilizar material

Apêndice 3 – Roteiro Entrevista – Experts

Introdução

Breve apresentação

Objetivo da pesquisa

A estrutura do roteiro

Autorização para gravar

Como você vê o papel das empresas produtoras de bens e serviços em relação à sustentabilidade?

Na sua experiência, qual nível de preocupação e demanda das empresas em relação à ESG e mais especificamente, circularidade?

Como você avalia a legislação brasileira em relação à PNRS?

Como foi a construção deste Decreto, a indústria foi ouvida ou veio do governo?

As indústrias tiveram que se adaptar muito? Exemplos

Quais vantagens e desvantagens da legislação brasileira em relação à outros países como Europa?

Quais vantagens e desvantagens para as empresas e para o consumidor?

Houve mudança antes – depois do Decreto em relação à coleta e reaproveitamento? Foi positiva?

Qual papel das entidades civis – associações de empresas, empresas de coleta etc. O que você pensa da atuação deles?

Sendo o PNRS de responsabilidade compartilhada, como você vê o papel/responsabilidade do governo brasileiro, principalmente em relação à conscientização do consumidor,

E das empresas?

E do consumidor?

Qual você acredita que deva ser o papel das empresas e de marketing em relação à conscientização do consumidor?

Quais maiores entraves para acelerar reciclagem?

Existe diferença entre setores com e sem acordo setorial?

Quais principais desafios dos programas de logística reversa? Quais barreiras do processo de logística reversa – a coleta, a reciclagem?

Como as empresas absorvem o custo dos programas de logística reversa ?

De quem você acha que é o papel de trazer mais consciência e conhecimento ao tema? Em termos de atores do sistema – entidades civis, governo, empresas

O que deveria fazer diferente no programa de logística reversa para melhorar seus resultados – não necessariamente só a empresa, mas também, se for o caso, entidades, governo, consumidor

Qual papel de marketing hoje no programa de logística reversa Está em linha com o que você acredita que deva ser?

Por último, na sua visão de expert em sustentabilidade, como você vê o papel de marketing, das ferramentas de marketing nos desafios de sustentabilidade ? Como marketing pode ajudar?

ENCERRAMENTO

Agradecer

Disponibilizar material