**Submetido em 12.11.2017. Aprovado em 18.12.2017**

# Políticas de logística reversa de embalagens de pós-consumo: estudo de caso em uma franquia de restaurantes do DF

# Policies of reverse logistics of post-consumption packaging: case study in a restaurant franchise in DF


## RESUMO

A procura por alimentação feita por meio da entrega (*delivery*), seja em casa ou no trabalho, é uma das estratégias que mais têm crescido no ramo de *food service* (alimentação fora do lar), sendo opção real de compra de 59% dos brasileiros, fato que contribui para o aumento do descarte de embalagens no Brasil. Estabelece-se, com a sanção da Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS (Lei 12.305/2010), a obrigatoriedade da logística reversa e o princípio da responsabilidade compartilhada entre os atores envolvidos na geração de resíduos. Nesse sentido, empresas que liberam no mercado embalagens em geral devem gerenciar os processos reversos. Este trabalho tem como objetivo analisar as implicações da adoção ou não de políticas de logística reversa de embalagens pós-consumo (*delivery*) em uma franquia de restaurante do Distrito Federal. Para isso, foi realizado um estudo de caso aplicado em uma rede de franquias de restaurante na qual participaram do estudo o sócio fundador da franquia, além de dois franqueados da rede. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas e observação direta em duas lojas da rede. O estudo verificou que o aspecto ambiental não é um fator atualmente levado em consideração pela empresa estudada para a escolha da embalagem e do fornecedor. Além disso, verificou-se que os entrevistados não conheciam a PNRS bem como as penalidades que podem ser realizadas, apesar de reconhecerem a reciclabilidade como importante.


**Palavras-chave:** Logísticareversa, PNRS, embalagens, franquia de restaurantes.


## ABSTRACT

The demand for food made by means of delivery, whether at home or at work, is one of the strategies that have most grown in the service branch, being a real option to 59% of Brazilian consumers. This contributes to the increasing disposal of packaging in Brazil. With the sanction of the National Solid Waste Policy (Law 12,305/2010), the obligation of reverse logistics of post-consumption packaging becomes real. Besides that, principle of shared responsibility among the actors involved in waste generation is established. In this sense, companies that release on the market packaging in general must manage the reverse processes. This paper aims to analyse the implications of adopting or not adopting reverse logistics policies for post-consumption packaging (delivery) in a restaurant franchise in the Distrito Federal. For this purpose, a case study was applied in a network of restaurant franchises in which the founding partner of the franchise participated in the study, in addition to two franchisees of the network. The data collection was done through semi-structured interviews and direct observation in two stores of the network. The study verified that the environmental aspect is not a factor currently taken into consideration by the company studied for the choice of the packaging and the suppliers. In addition, it was verified that the interviewees were not aware of the related law as well as the consequent penalties, even though they recognize recyclability as important issue.

**Submetido em 12.11.2017. Aprovado em 18.12.2017**

**Keywords:** National Policy of Solid Waste; Packaging, Reverse Logistics; Restaurant Franchise.

## 1 introdução

Com uma maior evidência e divulgação dos impactos ambientais e a simultânea escassez de recursos naturais, por conta de uma maior consciência ecológica da sociedade, as empresas estão sendo cada vez mais cobradas por uma postura ambientalmente responsável (LEITE, 2003; GUARNIERI, 2011). O discurso das práticas ambientais corretas tem assumido um papel relevante na sociedade atual, algumas questões têm recebido atenção crescente a respeito de seu impacto além de enfrentar pressões da sociedade e do governo para melhorar seu desempenho (LEITE, 2003).

De acordo com Magera (2003), um dos grandes problemas da atualidade é o aumento dos resíduos sólidos, e o produto descartável (as embalagens), ou seja, tudo aquilo que tem vida muito curta no ciclo de consumo é um dos grandes responsáveis por esse prolema. Segundo a Associação Brasileira de Embalagens, a ABRE, a indústria de embalagem teve um crescimento de 1,41% em sua produção física no ano de 2013. No Brasil, segundo dados de 2013 da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), o ramo de *food service* teve um crescimento de faturamento aproximadamente 16 bilhões de reais do ano de 2012 para 2013. De acordo com a associação, esse ramo se refere à venda de alimentos e bebidas para consumo imediato, preparados por operadores (restaurantes, padarias, lanchonetes, etc.) e consumido no próprio estabelecimento ou em outros locais como na própria casa do consumidor, caracterizando o que se denomina de delivery.

Segundo dados divulgados pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRE) de 2012, a demanda mundial de descartáveis para o mercado de *food service* vai crescer cerca de 5,2% ao ano. Com esse aumento do mercado de food service, portanto, mais embalagens pós-consumo são geradas o que ocasiona aumento da quantidade de resíduos sólidos. Diante dessas questões, novas legislações surgem. Este é o caso da Política Nacional de Resíduos Sólidos, (Lei 12.305/2010), que estabelece a obrigatoriedade da logística reversa para alguns segmentos, como é o caso de embalagens em geral, além da responsabilidade compartilhada entre os atores envolvidos na geração de resíduos.

Após mais de três anos da sanção da lei que estabelece a PNRS e suas bases conceituais acerca da logística reversa e da responsabilidade compartilhada além da consequente aproximação do prazo para sua devida implementação, ainda não é possível identificar muitas ações e programas voltados para a implantação de políticas de logística reversa de embalagens pós-consumo no escopo de franquias de restaurantes (*delivery*) do Distrito Federal. Sendo este um setor em franca expansão e crescimento no Brasil, o qual consequentemente contribui para o aumento do descarte de embalagens pós-consumo decorrentes das suas atividades de delivery, torna-se importante analisar se este segmento conhece e planeja implementar políticas de logística reversa dos resíduos gerados.

Assim, o objetivo do trabalho em questão é analisar as implicações da adoção ou não de políticas de logística reversa de embalagens pós-consumo (*delivery*) em uma franquia de restaurante do Distrito Federal. Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa aplicada, descritiva, qualitativa, cujo procedimento técnico foi o estudo de caso. Para a coleta de dados

foram utilizadas a entrevista semi-estruturada e a observação direta. Os dados foram triangulados e analisados pela ténica de análise categorial temática.

O estudo verificou que o aspecto ambiental não é um fator atualmente levado em consideração pela empresa estudada para a escolha da embalagem e do fornecedor. Além disso, verificou-se que os entrevistados não conheciam a PNRS bem como as penalidades que podem ser realizadas, apesar de reconhecerem a reciclabilidade como importante. Entretanto, os entrevistados não reconhecem vantagens que beneficie a empresa de forma direta, visto que não há percepção de que os consumidores valorizam a consciência ambiental, nem relacionam esse fator como um atributo de valor da marca. O estudo contribui, portanto, na conscientização de estudos voltados para a logística reversa de embalagens de pós-consumo.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Logística Reversa (LR)

Fechando o ciclo da cadeia de suprimentos, a logística reversa operacionaliza o retorno dos resíduos após sua geração, do ponto de consumo até o ponto do produtor (GUARNIERI, 2011). A importância e evolução da logística reversa estão baseadas em razões como a competitividade empresarial e a vantagem competitiva de redução e/ou efetividade dos custos relacionados a esse processo (LEITE, 2009; GUARNIERI et al., 2006). A crescente preocupação ecológica somada à nova dinâmica competitiva imposta pela procura de produtos mais verdes tornam-se os principais motivos do surgimento e crescimento da logística reversa (GUARNIERI, 2011).

Pohlen e Farris (1992) complementam o conceito e se referem à logística reversa como sendo o movimento de bens que partem do consumidor e seguem em direção ao produtor, em um canal de distribuição que opera na direção oposta à original. Rogers e Tibben-Lembke (1998), considerados precursores na área, consideram a logística reversa como sendo planejamento, operação e controle dos fluxos reversos de matérias-primas, estoques de processo, produtos acabados e as respectivas informações desde o ponto de consumo até o ponto de origem. Acrescentam ainda que a logística reversa possui o objetivo de recapturar valor ou adequar seu destino e que dessa forma, pode gerar diversos benefícios que permitem ganhos de competitividade e se refletem nas esferas econômica, social e ambiental.

Ampliando o conceito, Kroon e Vrijens (1995) a consideram como a operação que se refere aos talentos da gestão da logística e as atividades necessárias para reduzir, gerir e dispor os desperdícios, nocivos ou não, que advém do material de embalagens e os produtos. Os autores definem três grupos de atividades que estão sob responsabilidade da logística reversa. Estas são: (i) processamento do retorno de mercadorias por danos, sazonalidade, reestocagem, salvados, recall, ou excesso de estoque; (ii) reciclagem ou reutilização de embalagens; recondicionamento ou remanufatura de produtos; e (iii) descarte de equipamentos obsoletos; controle de materiais perigosos ou recuperação de patrimônio.

Em relação à rede logística, Leite (2010) considera que a logística reversa está subdividida em duas áreas, de acordo com sua atuação, são elas: a logística reversa de pós-venda e logística reversa de pós-consumo.

### 2.1.1 Sub-áreas da Logística Reversa (pós-consumo e pós-venda)

Guarnieri (2011) e Leite (2010) além de Rogers e Tibben-Lembke (1998) classificam a logística reversa pela diferença entre os canais de distribuição reversos: logística reversa de bens de pós-consumo e logística reversa de bens de pós-venda.

Leite (2003) define a logística reversa de pós-venda como aquela que abrange o planejamento, a operação e o controle do fluxo físico e das informações de bens sem uso ou com pouco uso, que voltam, por conta de diversos motivos, às diferentes partes da cadeia de suprimentos. Acrescenta ainda que esses bens podem ter suas peças ou componentes reaproveitados e reintegrados ao ciclo produtivo, ou podem ser vendidos no mercado secundário com ou sem reparos. Segundo o autor, a logística reversa pós-venda pode gerar valor com a redistribuição dos estoques, fidelização dos clientes.

Segundo Guarnieri (2005), a logística pós-consumo atua com bens que chegaram ao fim do seu ciclo de vida útil e o correto manejo deste, trará um novo aproveitamento para estes materiais. Afirma ainda que a logística reversa de pós-consumo é composta pelo planejamento, controle e disposição final dos bens de pós-consumo. De acordo com Leite (2010), logística reversa pós-consumo pode gerar valor com o reaproveitamento de componentes e de materiais. Ambas as áreas, segundo o autor, possuem impacto na imagem corporativa, na competitividade da empresa e na redução de custos. O prolongamento de utilidade pode gerar ganhos econômicos e ambientais, minimizando a quantidade de produtos acondicionados em aterros sanitários e aumentando sua vida útil (GUARNIERI, 2005).

Três principais canais reversos de pós-consumo são elencados: reciclagem, reuso e desmanche. No primeiro, os resíduos são incorporados novamente, se tornam matérias-primas secundárias, ao processo produtivo e irão fazer parte de outro produto. No segundo, abrange os produtos que são tidos como bens duráveis e que possuem longo período de vida útil, que, quando em situação de serem utilizados, passam a fazer parte do mercado de segunda mão. No terceiro, os bens são desmontados e com isso, são obtidos diversos materiais que poderão ser reaproveitados e reintegrados a um ciclo produtivo (LEITE, 2003).

## 2.2 Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS

Depois de vinte e um anos de discussão, no dia 02 de agosto de 2010, foi sancionada a Lei nº 12.305 que cria a Política Nacional de Resíduos Sólidos no país. A Política Nacional de Resíduos Sólidos reúne o conjunto de princípios, objetivos, instrumentos, diretrizes, metas e ações adotadas pelo Governo Federal, isoladamente ou em regime de cooperação com Estados, Distrito Federal, Municípios ou particulares, com vistas à gestão integrada e ao gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos sólidos (BRASIL, 2010a, Art. 4º).

Esta politica teve como base, em sua maioria, na legislação alemã, e estabelece como princípio a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto. As questões que permeiam o ciclo de vida do produto, produtores, embalagens, distribuidores, importadores, poder público e consumidores irão dividir papéis na tarefa principal de gerenciar esse ciclo (GUARNIERI, 2011).

Segundo Barbieri (2007), a PNRS insere-se no elenco das grandes discussões da atualidade em conjunto com a manutenção dos recursos naturais não renováveis, com a qualidade de vida dos indivíduos contraposta ao aumento do padrão e do poder de consumo pessoal, como também com a consequente geração de resíduos de bens pós-consumo.

Os que desrespeitarem a PNRS podem sofrer penalidades que variam de cobrança de multa a processo com base na Lei de Crimes Ambientais. Nesse sentido, de acordo com o princípio do poluidor-pagador, o poluidor passa a ser obrigado a arcar com a poluição que pode ser causada ou com aquela que já foi causada (MACHADO, 2012).

A PNRS institucionalizou deveres e responsabilidades aos diversos atores envolvidos na gestão de resíduos sólidos. Segundo Machado (2012), há a indução positiva de mudanças de comportamento, através de vantagens e estímulos aos que seguem as diretrizes da lei, por meio da adoção do princípio do protetor-recebedor.

A cooperação, ou seja, o trabalho conjunto deve ocorrer entre as diferentes esferas do poder público, setor empresarial e demais segmentos da sociedade. Segundo Machado (2012), esta é a base do princípio da cooperação. O autor julga esse princípio como essencial para a realização da responsabilidade compartilhada e enfatiza que este princípio demonstra que a gestão de resíduos sólidos não é responsabilidade de determinado e exclusivo setor. Segundo ele, o poder público, empresas e sociedade precisam se manter unidos e informados.

Um dos grandes diferenciais da PNRS é justamente a instituição da gestão compartilhada. A inserção e aceitação da necessidade da gestão compartilhada são necessárias dado que existem diferentes atores envolvidos nos processos (fabricantes, o setor público, o comércio e, principalmente, os consumidores, além dos catadores de lixo). Portanto, há necessidade de trabalho conjunto, com responsabilidades individuais para cada parte do processo (BRASIL, 2010a).

Demajorovic, Besen e Rathsam (2004) afirmam que um modelo de gestão compartilhada que envolva a participação das prefeituras, dos grupos organizados de catadores e da comunidade local pode gerar benefícios socioambientais e financeiros através do desvio de parcela de resíduos dos aterros sanitários para a reciclagem, propiciando a geração de renda para os catadores, além de reduzir os custos com coleta seletiva para a administração pública, mesmo que com maior eficiência.

A PNRS determina, a respeito da logística reversa que são obrigados a estruturar e implementar sistemas de logística reversa, mediante retorno dos produtos após o uso pelo consumidor, de forma independente do serviço público de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos (BRASIL, 2010a).

## 2.3 Embalagem na logística

Para Kotler e Keller (2006) a embalagem é um conjunto de atividades de projeto e produção do recipiente ou envoltório de um produto. De acordo com Moura e Banzato (1997), a embalagem do produto possui as seguintes características: marketing da promoção do produto, consequente apropriação, utilização do consumidor e a proteção do produto.

De acordo com Moura e Banzato (1997) uma verdadeira embalagem vendedora, para ser eficiente, e conseguir atrair a atenção do consumidor, permitir uma identificação rápido do produto, permitir uma boa identificação da marca, transmitir uma mensagem motivadora das caraterística do produto, criar confiança e, além de outros, ser facilmente manuseada. Moura e Banzato (1997) acrescentam que a embalagem é parte de um sistema logístico total, com a responsabilidade de minimizar o custo de entrega bem como maximizar as vendas. Segundo ele, a embalagem agrega valor oferecendo proteção, utilidade e comunicação.

A embalagem, para Gurgel (2007, p. 313), exerce as seguintes funções:

- Tecnológicas: proteção mecânica, física e química das mercadorias.

- Mercadológicas: exerce importante função de comunicação do conceito mercadológico. Está relacionada com as atividades de vendas, principalmente no que diz respeito à embalagem de comercialização.
- Econômica: o custo da embalagem deverá ser objeto de muita atenção, pois, muitas vezes, a embalagem custa mais do que o próprio manufaturado. GURGEL (2000, p. 3).

De acordo com Leite (2003), nas decisões quanto ao tipo de embalagem a ser utilizado, deve-se ainda considerar aspectos como a conscientização ecológica das organizações, os sistemas de produção de alta velocidade e impacto de seus produtos. Conforme Gurgel (2007), os tipos de embalagens, considerando os tipos apresentados no Quadro 3, são:

- Embalagens de contenção: embalagem em contato direto com o produto e, portanto, que exige compatibilidade entre os componentes do produto, os materiais da embalagem e a atmosfera existente dentro dela. Pode também ser de apresentação, recebendo um rótulo ou impressão.

- Embalagem de apresentação: embalagem que envolve a embalagem de contenção, e com a qual o produto se apresenta ao consumidor no ponto-de-venda. Deverá receber uma decoração primorosa e expressiva.

- Embalagem de comercialização: embalagem que contém um múltiplo da embalagem de apresentação constitui a unidade para a extração de pedido.

- Embalagem de movimentação: múltiplo de embalagem de comercialização para ser movimentada racionalmente por equipamentos mecânicos.

- Embalagem de transporte: embalagem para agregar embalagens de comercialização de produtos diferentes, com o objetivo de compor e entregar um pedido ao cliente de forma racionalizada. A entrega de produtos diversos para um determinado cliente necessita de embalagem de transporte de modelos padronizados que possa acomodar de maneira racional embalagens de comercialização de produtos diferentes.

Adicionalmente, Lima e Caixeta Filho (2001) declaram que esta tendência pode auxiliar na redução dos desperdícios de valores e dos riscos ao ambiente, pela reutilização, recuperação e reciclagem dos materiais de embalagens. Entretanto, além dos benefícios ambientais, embalagens retornáveis também podem oferecer outros tipos de benefícios: conferir maior proteção aos produtos, oferecer ao usuário maior flexibilidade à medida que mudarem os requisitos legais, elas podem retornar ao fabricante como material reciclado, podendo ser utilizadas em novas embalagens (LEITE, 2003).

Kazazian (2005), conclui que o destino natural da embalagem é o descarte, por isso, ela pode ser considerada um poluidor nômade. Em cada etapa do seu ciclo de vida são produzidos impactos negativos ao meio ambiente.

## 3 Método de pesquisa

De acordo com a classificação de Silva e Menezes (2005), a pesquisa pode ser classificada quanto ao seu objetivo, a qual neste caso descritiva; quanto a sua natureza é classificada como aplicada; quanto à abordagem do problema a pesquisa é qualitativa e

quanto ao procedimento técnico, o qual foi classificado como estudo de caso. Nesse caso, o objeto de estudo é uma franquia de restaurantes (*delivery*) do Distrito Federal.

O principal participante entrevistado do estudo é o sócio fundador da franquia de restaurante de comida japonesa. Trata-se do responsável pela idealização de todo o modelo de negócio apresentado. Como gestor principal da rede atua diretamente no que se refere às questões estratégicas e operacionais da empresa, é o principal tomador de decisão e detentor das informações acerca desse processo decisório. É dono de duas lojas do Distrito Federal. Além do sócio fundador, dois franqueados foram entrevistado para que fosse considerado não somente o conhecimento do fundador, mas também dos gestores que são afetados pela administração da rede.

O roteiro da entrevista semiestruturado, formado por trinta e quatro perguntas, buscou levantar os dados necessários para o atingimento do objetivo propostos nesta pesquisa. O roteiro foi composto por quatro módulos que guiaram a aplicação das entrevistas. O primeiro módulo visou verificar como ocorre a compra e o descarte de embalagens. O segundo visou à identificação das vantagens e dificuldades na implantação de políticas de logística reversa de embalagens na empresa. O terceiro o levantamento, com base no ponto de vista dos entrevistados, em relação às implicações da obrigatoriedade da logística reversa de embalagens considerando a Lei 12.305/10. Por fim, o quarto módulo visou à verificação das alterações nos processos de negócios que devem ser realizadas no negócio para a implementação das políticas de logística reversa.

As entrevistas foram realizadas de março a maio de 2014, foram gravadas com autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas. A observação direta foi realizada através de duas visitas a duas lojas da rede, a franquia localizada na Asa Norte e a franquia localizada em Águas Claras, a primeira de propriedade do sócio fundador e a segunda, de propriedade do sujeito B. A primeira visita foi realizada no dia 08 de Abril e a segunda no dia 15 de Abril, ambas com cerca de uma hora de duração. Nas duas visitas houve um acompanhamnto da produção dos pedidos para entendimento da cadeia produtiva da loja além do acompanhamento do manuseio das embalagens que ali eram utilizadas para consumo dos alimentos. Além disso, houve preocupação em observar o espaço físico das lojas e a disposição, principalmente, das lixeiras.

Os dados coletados foram triangulados, conforme proposto por Yin (2001) com o objetivo de corroborar com os mesmos fatos ou fenômenos. Ademais, os dados coletados por meio de documentos, entrevista e observação direta foram triangulados. A análise dos resultados ocorreu por meio da análise categorial temática, proposta por Bardin (1977).

## 4. Descrição e análise dos resultados

### 4.1 Caracterização da empresa

A organização é uma rede de franquias de comida japonesa que inaugurou suas operações em 2008. Com um conceito inovador, mesclou o conceito das temakerias - operações de comida japonesa rápida e prática com o conceito dos restaurantes tradicionais japoneses, os quais oferecem grande variedade de sushis, acompanhamentos e pratos quentes aos clientes.

A proposta de valor da empresa está baseada em oferecer variedade e qualidade similares a esses restaurantes em opções de sushis, acompanhamentos, pratos quentes e combos – combinamos de produtos do cardápio – tendo rapidez e preço atrativo como diferenciais. A franquia focou em atender uma demanda, antes reprimida, de consumidores de comida japonesa ávidos por mais variedade e preços mais acessíveis – fatores que viabilizam o consumo deste tipo de comida com uma maior frequência.

Com seu crescimento, a empresa se expandiu, através de franquias, para os estados Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Tocantins. Portanto, já se consolidou como a maior rede de comida japonesa do Centro-Oeste. A rede é administrada por uma equipe experiente, com know-how anterior como franqueados e consultores empresariais de outras franquias. Segundo dados fornecidos no site da empresa, por três anos seguidos a rede se consagrou uma das melhores franquias do Brasil, eleita no conceituado ranking da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Também no ano de 2013 foi contemplada com o Selo de Excelência em Franchising da Associação Brasileira de Franquias. Isso se deve principalmente ao crescimento consolidado da rede, mantendo altos índices de satisfação entre franqueados e clientes.

## 4.2 Compra e descarte de embalagens

No Quadro 1 estão dispostas as perguntas do roteiro de entrevista a fim de verificar como ocorre a compra e o descarte das embalagens da franquia, objeto de estudo.

| No. | Pergunta |
|---|---|
| 1 | Quais as embalagens que a empresa manipula em seu processo de negócio? |
| 2 | A empresa possui alguma ação interna ou externa voltada para o desenvolvimento sustentável? |
| 3 | A embalagem pode ser facilmente reciclada ou reutilizada? |
| 4 | Existe processo centralizado de compra dessas embalagens? Se sim, descreva-o, atividade por atividade. Se não, como você imagina esse processo acontecendo? |
| 5 | No processo de compra, quais os principais critérios para decidir sobre um determinado fornecedor de embalagens? |
| 6 | Quem compra as embalagens, o franqueado ou franqueador? Como é esse processo? As embalagens são padronizadas? |
| 7 | Se o fornecedor oferecer uma embalagem com possibilidade de retorno, porém um pouco mais cara, você aceitaria? Justifique |
| 8 | Você acredita que a reciclabilidade da embalagem é importante? |
| 9 | Como você acredita que ocorra o descarte pelos franqueados? |
| 10 | Existe processo definido para o descarte dessas embalagens para a franquia como um todo? |
| 11 | Além da própria empresa, seus fornecedores e governo (por conta estipulação da Lei) você enxerga outro agente que pode influenciar o processo reverso de embalagens? |

Quadro 1 - Compra e descarte das embalagens pós-consumo

Questionados acerca da questão 1, em relação às embalagens que são manipuladas no processo de negócio, o sujeito A e o sujeito C separaram as embalagens da seguinte forma: embalagens do produto final e as embalagens utilizadas no processo de produção. Quanto às embalagens do produto final os entrevistados citaram as embalagens para entrega em domicílio (*delivery*), que possuem de três a quatro tipos, e as embalagens utilizadas nas lojas para consumo no local, em geral para as lojas de rua, as embalagens utilizadas não são descartáveis. Citaram como exemplo as molheiras (que são descartáveis nas lojas de shopping

centers), os *hashis*, que são descartáveis e os forros das mesas. Quanto às embalagens utilizadas na produção dos pratos, os entrevistados se referiram aos sacos plásticos que acondicionam os alimentos pré-produzidos e que são armazenados para posterior finalização do preparo.

O sujeito B foi o único entrevistado que ao ser questionado sobre as embalagens, ao longo de sua resposta levantou preocupações anteriores enquanto gestor, acerca da sustentabilidade da manipulação dessas embalagens.

Quando questionados acerca da existência de alguma ação interna ou externa voltada para o desenvolvimento sustentável, assunto da questão 2, todos os entrevistados responderam não haver ação voltada para o desenvolvimento sustentável no âmbito da franquia. Entretanto, após certo raciocínio e em dúvida se eram ações voltadas para a sustentabilidade, levantaram as seguintes ações: separação das latas de alumínio e separação do óleo de cozinha usado. Segundo os entrevistados a razão de existência dessas ações é basicamente redução do trabalho e melhor relação com os funcionários, os quais detém o dinheiro resultante do recolhimento das latas de alumínio, o que se caracteriza como um incentivo a estes.

Percebe-se com base nas falas dos entrevistados que inexistem ações efetivas voltadas à sustentabilidade dos negócios da franquia, exceto pelas ações citadas acima, as quais não possuem motivação ambiental. A realização dessas atividades é motivada pelo fato de serem ações que em geral, os restaurantes adotam. Além disso, os entrevistados afirmaram que são ações simples que não exigem esforço da empresa. A ausência de ações voltadas à responsabilidade ambiental das embalagens utilizadas na empresa vai de encontro com o que é afirmado por Leite (2003) que diz que o aumento da consciência ecológica empresarial deve ser um fator considerado na decisão das embalagens.

Este fato também é corroborado pela questão 3. Em relação ao reuso e a reciclabilidade das embalagens utilizadas na entrega em domicilio dos produtos, os gestores afirmaram que não são passíveis de reuso, entretanto não souberam afirmar se são passíveis de serem recicláveis. O sujeito A complementou sua resposta afirmando que "... acredito que a reciclabilidade da embalagem deve ser mais complicada por ter em sua composição o plástico".

Nesse sentido, de acordo com o Artigo 32 da PNRS, as embalagens devem ser fabricadas com materiais que propiciem a reutilização ou a reciclagem e estipula que cabe aos respectivos responsáveis assegurar que as embalagens sejam: restritas em volume e peso às dimensões requeridas à proteção do conteúdo e à comercialização do produto e projetadas de forma a serem reutilizadas de maneira tecnicamente viável e compatível com as exigências aplicáveis ao produto que contêm. Além disso, a PNRS coloca que todo aquele que manufatura embalagens ou fornece materiais para a fabricação de embalagens e aquele que coloca em circulação embalagens, materiais para a fabricação de embalagens ou produtos embalados, em qualquer fase da cadeia de comércio é responsável pelo atendimento do disposto no Artigo 32.

Em relação à pergunta 4, quanto ao processo de compras das embalagens para entrega em domicilio (*delivery*), os entrevistados afirmaram que este processo é centralizado no sentido de que existe somente um fornecedor com o qual a franquia é responsável por negociar.

A existência de um fornecedor para toda a rede de franquias tem relação com a necessidade de padronização das embalagens que esse tipo de negócio exige. Como afirmado

por Moura e Banzato (1997) e Gurgel (2007), a embalagem possui, dentre outras funções, a identificação rápida do produto. Essa questão foi levantada pelos entrevistados, quando afirmaram que, no caso de franquias, o consumidor não irar diferenciar as lojas, para o consumidor a marca é uma só e por isso, essa padronização se faz essencial; a diferença da qualidade do serviço deve ser mínima.

Apesar da existência de um único fornecedor ter sido colocada pelos entrevistados com um viés negativo para a discussão de logística reversa de embalagens pós-consumo, trata-se de uma questão que poderia facilitar a implementação do princípio de cooperação que é instituído pela PNRS, como aborda Machado (2012). A cooperação entre os atores deve ocorrer já que a responsabilidade pela gestão dos resíduos sólidos não é exclusividade de determinados atores ou setores. Machado (2012) coloca ainda que o poder público, empresas e sociedade precisam se manter informados e unidos.

Existem duas opções de pedidos, a franquia realiza os pedidos para todos os franqueados interessados e/ou o franqueado realiza seu pedido diretamente com o fornecedor. A respeito dos motivos de escolha entre essas opções, todos os entrevistados disseram que o principal fator é a quantidade que será pedida por conta das implicações no preço. Ou seja, tanto o franqueado quanto o franqueador podem realizar a compra das embalagens a depender do valor final da compra, aspecto que aborda parte da questão 6.

O custo-benefício das embalagens foi o fator apontado pelo entrevistado A ao justificar a escolha pelo atual fornecedor, assunto que aborda a questão 5. Segundo ele, o atual fornecedor é o que oferece a embalagem que possui a qualidade que a marca precisa, sob os aspectos visuais e de distribuição do espaço interno para melhor arranjo do produto, com o preço justo, que não afeta negativamente a estrutura de custos da empresa. Como visto, essa preocupação é apontada por Moura e Banzato (1997) e Gurgel (2007) ao citarem os fatores de atração e atenção do consumidor, identificação rápida do produto e custo, o qual pode ser maior que o próprio produto, como funções da embalagem.

Entretanto, percebe-se que as propriedades da embalagem relacionada às questões ambientais não compõem o processo de decisão da empresa em relação à estrutura da embalagem *delivery,* aspecto detectado na questão 3, e ao fornecedor. Acerca disso, Machado (2012) afirma que um relacionamento bem estruturado com os fornecedores contribui acima de tudo para a resolução de problemas relacionados à gestão ambiental.

Em relação à pergunta 6 quanto à padronização das embalagens, aspecto que foi abordado nas respostas da questão 4, os entrevistados afirmaram que elas são padronizadas para toda a franquia. O sujeito A, dono da franquia, disse que todos os materiais que levam a logomarca da empresa são padronizados. Complementou ainda dizendo que a identidade visual da empresa é única e que todos os franqueados devem usá-la.

Em relação à questão 7, quanto à abertura em adquirir embalagens com possibilidade de retorno a um custo maior do que o que é pago atualmente, o sujeito A afirmou que enquanto gestor estaria disposto a adquirir essas embalagens e complementou dizendo que é uma questão que ele nunca parou para pensar enquanto gestor da franquia.

Em relação à questão 8, todos os entrevistados acreditam que a reciclabilidade das embalagens é importante. Entretanto, com o que foi visto nas respostas até essa questão, percebe-se que as embalagens utilizadas pela empresa não refletem a importância que os entrevistados afirmaram enxergar.

Esta visão está alinhada com o que Foster (1994) afirma sobre a imagem da marca em franquias ser um dos principais ativos destas e com o que Leite (2010), como foi colocado anteriormente, afirma sobre a logística reversa poder ser um fator de defesa de posicionamento da marca. A questão de a sustentabilidade ser ou não ser motivo vai de encontro com o que afirmam Guarnieri (2006) e Leite (2010) que a competitividade empresarial e a vantagem competitiva são as principais razões para o crescimento da logística reversa.

Observa-se, portanto, com a fala do dono da franquia, o sujeito A, que o impacto negativo que a ausência de políticas de logística reversa pode acarretar à imagem da empresa é atualmente, o gatilho para a empresa pensar em ações reversas para as suas embalagens.

Quando questionados acerca do processo de descarte de outros franqueados, questão 9, os sujeitos B e C disseram não saber como o processo de descarte das embalagens ocorre em outras lojas. O sujeito B ressaltou ainda que em relação ao descarte, não há troca de informações e experiências entre os franqueados. O sujeito A disse que não há processo padrão de descarte, apenas padronização do recipiente em que o lixo é colocado, o que se refere somente as embalagens do processo produtivo.

Apesar de todos os entrevistados afirmarem que os empresários da rede possuem uma boa relação e estão em constante contato, observa-se que o correto descarte das embalagens utilizadas pela rede não é um assunto comum entre os empresários.

Em relação à questão 10, portanto, verificou-se que a empresa não possui processo padronizado de descarte das embalagens utilizadas nas entregas dos produtos. O descarte fica a critério do consumidor, ao contrário do que é previsto pela PNRS ao instituir a responsabilidade compartilhada, foco da questão 28 da categoria 3.

Em relação à questão 11, todos os entrevistados elencaram o consumidor, além do governo, fornecedores e a própria empresa, como sendo um agente que interfere no processo reverso das embalagens. Disseram que o mais importante do todo esse assunto é a conscientização do consumidor.

Sob este aspecto, ressalta-se que a PNRS possui importante influência nessa concepção ao instituir a responsabilidade compartilhada, é justamente com ela que a inserção dos diversos atores, entre eles o consumidor ocorre, no entanto, é necessário ressaltar que a empresa (franquia) e também seus fornecedores, como componentes da cadeia produtiva, tem responsabilidade nesse processo, pois é ela quem deve disponibilizar aos consumidores, os pontos de descarte e as informações relativas ao consumidor.

Com base na fala dos entrevistados e nas observações diretas realizadas observa-se, acerca das compras das embalagens, que existem dois fatores predominantes: o custo e qualidade da publicidade da embalagem. Para que a franquia consiga oferecer a margem de lucratividade prevista para a rede, observou-se uma preocupação por parte dos gestores entrevistados com a estrutura de custos da empresa. Percebe-se que o desconhecimento acerca da possibilidade de redução de custos que a logística reversa pode proporcionar e acima de tudo, a ideia de que o que está relacionado com sustentabilidade é mais caro, impediu que os entrevistados a considerassem como estratégia de sua empresa.

Na compra das embalagens, observou-se também que a empresa não considera o material utilizado na produção delas como fator de decisão para a escolha da embalagem e do fornecedor. Nesse sentido, podem ser considerados como motivos a falta de informação e

senso de urgência como gestores da empresa estudada para a responsabilidade ambiental empresarial, como pôde ser vista na fala dos entrevistados.

Esses mesmo motivos são válidos para o descarte dos resíduos utilizados pela empresa, secos ou orgânicos. Percebe-se que em seu processo de negócio não existe nenhuma ação eficaz com o objetivo de minimizar ou evitar os impactos ambientais, tem-se como exemplo a produção dos pratos, processo no qual a empresa não separa o lixo orgânico do lixo seco, uma ação simples que não acarretaria em grandes custos para a empresa.

Os gestores entrevistados acreditam que a reciclabilidade é importante, mas nas atividades da empresa essa importância não é desdobrada em ações efetivas. Tendo como cenário o crescimento e amadurecimento do setor de franquias, a expansão e representatividade da empresa estudada no Brasil e a sanção da PNRS que atribui responsabilidade para a empresa diante dos resíduos gerados, comentada anteriormente, a ausência de políticas de logística reversa é agravada. Observa-se, então, que a empresa não está aproveitando o seu potencial de impactar positivamente a gestão dos resíduos sólidos do país apesar de acreditar que a reciclabilidade é importante para o meio ambiente e melhor qualidade de vida da população.

## 4.3 Identificação das vantagens e dificuldades para a implantação de políticas de logística reversa

O Quadro 2 demonstra as questões do roteiro de entrevista destinadas a identificar vantagens e dificuldades para a implantação de políticas de logística reversa de embalagens na empresa.

| No. | Pergunta |
|---|---|
| 12 | A empresa já tentou implantar politicas de logística reversa de embalagens? |
| 13 | Quais as vantagens da existência de ações de logística reversa na gestão da empresa? |
| 14 | Quais dificuldades a empresa enfrenta na execução dessas ações? |
| 15 | A empresa acredita que seja viável implementar uma política de logística reversa de embalagens? Como isso poderia ocorrer? Qual o aspecto fundamental você acredita que teria que existir para que isso seja possível? |
| 16 | Você conhece alguma empresa do mesmo segmento que vivenciou a implantação de políticas de logística reversa? Conte um pouco do que sabe a respeito. |

**Quadro 2** - Identificação das vantagens e dificuldade para a implantação de políticas de logística reversa

Em relação à questão 12, a respeito da existência de tentativas de implantação de políticas de logística reversa, todos os entrevistados disseram que a rede nunca tentou implantar qualquer política de logística reversa de embalagens. Quando questionados sobre os motivos, todos os entrevistados estão em consonância por terem afirmado que não é um assunto muito presente dentre os diversos problemas que precisam resolver no dia-a-dia da empresa e que são, em sua maioria, urgentes.

Como verificado anteriormente, entretanto, o contexto atual exige das empresas mudanças nos seus processos de produção, principalmente considerando os fatores legais advindos com a sanção da PNRS. Aliado a isto, tem-se também uma maior evidência dos impactos ambientais e consequente aumento da consciência ecológica que exigem das empresas uma postura ambientalmente adequada. Acrescenta-se ainda que, tendo em vista que os entrevistados afirmam ter o consumidor um papel importante na franquia, cabe à

empresa zelar pela manutenção ou melhoria da sua imagem corporativa, envolvendo o consumidor neste processo, de forma a conscientizá-lo e envolvê-lo mais ativamente no descarte correto.

Considerando esse contexto, o sujeito A afirmou que a empresa tentou, decorrente de uma análise de tendência do mercado e do impacto que poderia gerar na marca da empresa, trocar o copo de plástico por copo de papel por acreditar que este seria mais fácil de reciclar. Entretanto, a ação não foi viável, por que o custo do copo de papel frente ao custo do copo de plástico inviabilizou a ação.

É importante observar que mesmo a imagem corporativa, a opinião dos consumidores e possíveis franqueados sendo aspectos que os gestores entrevistados consideram importantes, a empresa não realizou nenhuma pesquisa para verificar se esses agentes estavam dispostos a arcar com os custos adicionais orçados e avaliar de fato a viabilidade da implementação de políticas de logística reversa. Após o orçamento realizado, a empresa desistiu de realizar a troca por conta do preço.

Em relação às vantagens da logística reversa de embalagens para a gestão da empresa, assunto abordado na questão 13, os entrevistados não souberam listar quais seriam. Todos os respondentes afirmaram que poderia existir um impacto positivo na imagem da marca. Ao responder a pergunta, o sujeito A questionou se em algum momento poderia acarretar redução de custo. Ele ainda afirmou que: "... em algum momento acho que isso poderia acontecer, mas no geral, tudo que se trata se sustentabilidade é mais caro". Sendo mais caro e deixando a estrutura de custos da empresa mais inchada, a empresa, atualmente, não enxerga vantagem da logística reversa para a gestão da empresa.

Em relação à questão 14, apesar de não terem vivenciado uma implantação de logística reversa de embalagens, todos os respondentes acreditam que as dificuldades de execução se encontram na relação custo - beneficio. Afirmaram que o custo é maior que o benefício e como a empresa trabalha com uma estrutura de custos rígida, há a necessidade de serem rígidos com qualquer aumento nos custos. Além disso, elencaram uma possível perda de espaço físico quando. Acreditam que a implantação de politicas de logística reversa irá acarretar em uma necessidade de aumento do espaço físico para armazenamento das embalagens, como principais prejuízos à empresa.

Observa-se, portanto, que os gestores entrevistados desconhecem os benefícios diretos que um processo reverso de embalagens pode acarretar para a empresa. Assim como exposto por Guarnieri (2011) e Leite (2003), além dos ganhos financeiros, ganhos relacionados à imagem institucional da empresa por adotar uma postura ecologicamente correta também fazem parte dos da logística reversa. Observe-se, portanto, uma visão equivocada dos gestores entrevistados acerca dos prejuízos e dos benefícios que a logística reversa pode ocasionar à empresa.

Quanto à questão 15, a viabilidade da implantação de politicas de logística reversa das embalagens foi julgada como possível por todos os respondentes. Essa viabilidade foi apontada, entretanto, somente para as embalagens utilizadas no consumo dos produtos nas lojas e não nas residências dos consumidores por não enxergarem razão para terem responsabilidades sob essas embalagens.

Entretanto, de acordo com a PNRS, fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes de diversos materiais são obrigados a estruturar e implementar sistemas de LR, mediante retorno dos produtos após o uso pelo consumidor, de forma independente do serviço

público de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos, para que possa ser dada uma destinação ambientalmente adequada (BRASIL, 2010a). Assim sendo, a empresa deveria pensar em estratégias para evitar problemas com a lei, em conformidade com o que estabelece a PNRS à qual estão sujeitas tanto empresas de pequeno, médio ou grande porte.

Os sujeitos A e B quando questionados acerca da forma como poderia ocorrer nas embalagens de entrega, não conseguiram apontar alternativas para a execução da logística reversa das embalagens pós-consumo da rede. O sujeito C levantou a possibilidade, que julgou remota, de existir postos de recolhimento das embalagens de entrega nas quadras residenciais, onde as lojas possuem maior representatividade de serviço.

É importante ressaltar que não é escopo desse estudo analisar a viabilidade dessa ideia dada pelo sujeito C bem como seus impactos positivos e negativos para a empresa e para a sociedade. Entretanto, como visto anteriormente, em um primeiro momento, essa ação, por sua vez, estaria de acordo com o que a PNRS se propõe em termos de gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos no país. Por disponibilizar meio correto de descarte, a empresa estaria atuando de forma preventiva em relação à destinação reversa das embalagens de entrega.

Os entrevistados levantaram que a maior consciência e informação por parte dos consumidores e dos empresários (principalmente aqueles do mesmo comércio que as lojas), além de maior incentivo do governo são fatores fundamentais que deveriam existir para que as empresas executassem o processo reverso das embalagens.

Nesse sentido, os entrevistados afirmaram que não estão percebendo apoio do governo. Além disso, acreditam que a falta de conhecimento enquanto empresários dessa obrigatoriedade já demonstra a ausência da atuação do governo. O sujeito B afirmou que: "... em primeiro lugar, o apoio consiste em informação e organização". Ele também questionou o fato de que o sistema de coleta e reciclagem precisa estar muito bem estruturado nos Estados antes da instituição de qualquer punição. Em concordância, o sujeito A fez os seguintes questionamentos: "de que adianta eu ter um processo reverso ou eu separar corretamente o lixo se a estrutura externa vai misturar ele depois?".

O fato dos entrevistados elencarem maior incentivo do governo elucida a falta de informação que também colocaram em suas respostas. Por meio do princípio protetor-recebedor, a PNRS, Machado (2012), prevê estímulos aos que seguem as diretrizes da lei premiando os que protegem o meio ambiente. Este princípio incentiva economicamente o agente público ou privado que protege um bem natural em benefício da coletividade por meio de uma compensação financeira como incentivo pelo serviço de proteção ambiental prestado.

A respeito da questão 16, todos os entrevistados disseram não terem conhecimento acerca de outras empresas do mesmo ramo que possam ter vivenciado a experiência de implantação do processo reverso das embalagens. Eles afirmaram que grandes empresas como McDonald's, por possuírem maior impacto que a franquia talvez possua ações voltadas para a sustentabilidade. Segundo o sujeito A, as entregas a domicílio representam de 15% a 25% do faturamento da rede.

Diferentemente do afirmado pelos autores ao longo da categoria que destacam vantagens ambientais, econômicas, logísticas e legais, é possível constatar que as vantagens da implantação de políticas de logística reversa de acordo com a opinião dos gestores da empresa estudada estão atreladas somente ao impacto positivo na marca da franquia. Adicionalmente, os gestores da empresa estudada colocam como desvantagens principalmente

o aumento do custo e perda de espaço físico. Como principal dificuldade os entrevistados citam a falta de conscientização e preparo dos pequenos empresários para operacionalizar as questões legais atreladas à logística reversa ressaltando que o governo é quem deveria se responsabilizar por este apoio. Cabe ressaltar, entretanto, que a educação ambiental é um dos instrumentos citados na PNRS.

### 4.4 Implicações da obrigatoriedade da logística reversa de embalagens considerando a Lei 12.305/10

As questões do Quadro 3 tiveram o propóstio de verificar as implicações da obrigatoriedade da logística reversa de embalagens considerando a Lei 12.305/10.

| No. | Pergunta |
|---|---|
| 17 | Você conhece a Política Nacional dos Resíduos Sólidos? Sabe que ela institui a obrigatoriedade da Logística Reversa? É de seu conhecimento a obrigatoriedade da logística reversa de embalagens em geral, para todos os segmentos do mercado? Qual a sua opinião sobre isso? |
| 18 | De acordo com a sua opinião, qual o objetivo da PNRS? O que acha desse objetivo? De uma forma geral, qual a sua percepção sobre a Lei? |
| 19 | A empresa faz parte de alguma associação ou entidade representativa do ramo do negócio? (Exemplo: associação nacional dos restaurantes). Se sim, essa entidade conhece/já falou sobre a PNRS? Possui posicionamento em relação ao assunto? A empresa está de acordo com esse posicionamento? Está acontecendo ou existe alguma ação da entidade voltada para esse assunto? Se não, existe algum motivo? |
| 20 | O que você entende por gestão integrada dos resíduos sólidos? |
| 21 | Você sabe o que, por conta dessa lei, incumbe aos Estados? Você acha que o governo está apoiando a implementação de politicas de logística reversa? |
| 22 | Quais as vantagens/benefícios de existir uma legislação que obrigue a logística reversa de embalagens? |
| 23 | Quais os obstáculos/dificuldades da existência de uma legislação que obrigue a logística reversa de embalagens? |
| 24 | Você acha que haverá aderência por parte das empresas? Se sim, quais os principais motivadores? Se não, quais os motivos? Caso não, você conhece as consequências para quem não cumprir a lei? |
| 25 | Você acha que sua empresa pode ser implicada caso o consumidor ou o franqueado descarte as embalagens incorretamente? Por quê? |
| 26 | Você conhece o conceito de responsabilidade compartilhada? |
| 27 | O que você pensa a respeito da parceria entre franqueados, franqueador, fornecedores e cooperativas de catadores de materiais recicláveis para a logística reversa das embalagens? |
| 28 | Você acha que o consumidor é importante nesse processo? Como ele poderia auxiliar? Você acha que a empresa deve contribuir para a conscientização do consumidor? |

**Quadro 3** - Implicações da obrigatoriedade da logística reversa de embalagens considerando a Lei 12.305/10

Em relação à questão 17, todos os entrevistados afirmaram não ter conhecimento da Política Nacional dos Resíduos Sólidos, disseram que não tinham escutado sobre o assunto até a entrevista, e que por conta disso, não possuem conhecimento acerca da obrigatoriedade da logística reversa no processo de negócio da empresa. Esse fato elucida a questão apresentada pelo Diário do Comércio e Indústria (DCI) (2014), em que oito a cada dez pequenas e médias empresas desconhecem a PNRS.

A respeito da obrigatoriedade acreditam que seja à medida que o governo encontra para fazer valer a PNRS, entretanto os gestores da empresa estudada questionaram o quanto a obrigatoriedade de fato faz com que as empresas atendam a lei.

Percebe-se certa incredulidade no trabalho do governo e consequentemente, na efetividade da lei. O sujeito B acrescentou ainda, argumento utilizado pela segunda vez na

entrevista, que: "... o dia-a-dia da empresa faz com que o empresário não tenha tempo e/ou informação para levantar esse tipo de questão dentro da sua empresa".

A respeito da questão 18, os entrevistados afirmaram não ter conhecimento acerca do objetivo da PNRS e levantaram que por conta disso não possuem opinião acerca da Lei. Nesse sentido, a PNRS dispõe de objetivos, dentre eles, pode-se citar: proteção da saúde pública e da qualidade ambiental, não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos, bem como disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos, estímulo à adoção de padrões sustentáveis de produção e consumo de bens e serviços, adoção, desenvolvimento e aprimoramento de tecnologias limpas como forma de minimizar impactos ambientais, incentivo à indústria da reciclagem, gestão integrada de resíduos sólidos e o incentivo ao desenvolvimento de sistemas de gestão empresarial ambiental (BRASIL, 2010a).

Observa-se que os gestores entrevistados não estão informados acerca do que é e do que se propõe a PNRS. A falta de informação, portanto, pode ser considerado o motivo que acarretou na falta de adequação da empresa estudada acerca dos deveres e responsabilidades que a PNRS institui aos agentes poluidores. Além disso, pode se observar, que os gestores entrevistados não sentem urgência de adequar a empresa atualmente. Neste aspecto, a falta de informação é um agravante para não gerar o senso de urgência necessário nos gestores da empresa estudada.

Em relação à questão 19, a logística reversa, segundo os entrevistados, não foi pauta de discussão da Associação Brasileira de Restaurantes no período em que a franquia fez parte da entidade e nem da Associação Brasileira de *Franchising*, a qual faz parte atualmente. Por acarretar mais custos do que benefícios que a filiação proporcionava, a rede optou por não mais fazer parte da sociedade. O sujeito A acredita que o assunto nunca foi pauta por conta de outros assuntos que demonstraram maior urgência e interesse. Hoje, a rede não é filiada a nenhuma entidade representativa.

O entendimento por gestão integrada dos resíduos sólidos, assunto da questão 20, do sujeito A, que elucida de forma resumida o que foi comentado pelos outros dois entrevistados, consiste em: "ter todo um sistema de ponta a ponta, desde a origem do lixo até o processo de coleta".

Como pode ser visto na fala dos entrevistados, acerca da questão 21, todos consideram que o apoio do governo pode ser melhor em termos de incentivo e informação aos pequenos empresários.

No entanto, todos os entrevistados quando questionados acerca das vantagens da obrigatoriedade da logística reversa, assunto da questão 22, afirmaram perceber vantagens em relação ao avanço que essa atitude representa para o Brasil. O sujeito B reforçou sua resposta fazendo referência à necessidade atual, em âmbito global, de se acumular menos lixo.

Observa-se que os gestores entrevistados, mesmo afirmando não possuírem conhecimento da Lei, estão alinhados com o que o Barbieri (2007) e Konrad e Calderan (2011) afirmam. A PNRS é um importante instrumento para permitir o avanço necessário ao país no enfrentamento dos principais problemas ambientais, sociais e econômicos decorrentes do manejo inadequado dos resíduos sólidos.

Quanto aos obstáculos/dificuldades da existência de uma legislação que obrigue a logística reversa de embalagens, os entrevistados, questão 23, apontaram dificuldades: falta de apoio e orientação do governo e de estrutura pública para suportar as ações que a

operacionalização da Lei pode gerar. Tais questões foram abordadas pelos entrevistados na categoria 2.

Guarnieri (2011), tendo como base o que a PNRS institui, em relação às dificuldades existentes na implementação da LR, aborda questões como a deficiente infraestrutura logística para a realização dos processos reversos e a falta de conhecimento do estudo da LR.

Em relação à questão 24, os entrevistados ressaltaram que ter aderência à Lei por parte de outras empresas é um aspecto complicado. Os entrevistados disseram, da mesma forma que responderam na categoria 2, que as empresas de pequeno porte, como consideram atualmente a rede, possui assuntos mais emergentes a serem resolvidos do que a destinação correta das embalagens que são entregues pela empresa.

Segundo o DCI, pelas pequenas e médias empresas ainda não terem ações definidas em relação às determinações da PNRS, trata-se de um setor que precisa ser incentivado pela informação e divulgação por parte, por exemplo, do governo e sindicatos.

Nota-se, portanto, que a Lei não restringe a sua aplicação de acordo com o porte da empresa e por isso, seja empresa de pequeno, médio ou grande porte, ela é um integrante da cadeia produtiva de resíduos sólidos e, portanto, possui responsabilidade sob a destinação dele. A empresa estudada, dessa maneira, é parte da cadeia produtiva sendo assim, responsável pelos resíduos sólidos dela.

Além disso, todos os entrevistados disseram não ter conhecimento acerca das penalidades em caso de descumprimento da Lei e por isso, disseram não conseguir expressar suas opiniões (BRASIL, 2010a). Machado (2012), afirma que o desrespeito à PNRS pode ocasionar em penalidades que varia de cobrança de multa a processo com base na Lei de Crimes Ambientais, ou seja, a Lei almeja punir aqueles que mesmo que envolvidos na cadeia produtiva, não estiverem de acordo com as determinações da PNRS.

Observa-se que a empresa estudada, por não possuir nenhuma ação voltada para o gerenciamento dos resíduos sólidos oriundos de suas atividades, não está de acordo com as determinações da PNRS. Portanto, a empresa está sujeita às penalidades previstas, podendo comprometer futuramente a sua imagem, fato observado na categoria 1 bem como o seu faturamento por ter que arcar com custos advindos das possíveis multas.

Em relação à questão 25, quanto ao conhecimento acerca das implicações que a empresa pode sofrer caso o consumidor ou o franqueado descarte as embalagens incorretamente, todos os entrevistados afirmaram não ter conhecimento e questionaram se isso é, de fato, possível. De uma forma geral, todos os entrevistados tiveram a mesma reação em acreditar que tal formato não seja possível no Brasil, fato que corrobora com a questão da incredulidade no governo do país que foi levantada.

Em relação à questão 26, os entrevistados afirmaram também não possuir conhecimento sobre o conceito de responsabilidade compartilhada. Observa-se que os gestores entrevistados não possuem consciência desse princípio e que seu entendimento se faz necessário para que os gestores entrevistados tenham possam executar ações que possibilitem a destinação correta dos resíduos sólidos gerados pela empresa estudada.

Em relação à questão 27, a respeito da parceria entre franqueados, franqueadores e cooperativas de catadores de materiais recicláveis os entrevistados afirmaram nunca terem pensado nessa possibilidade e também que desconhecem a forma como essa parceria poderia ocorrer. O sujeito A afirmou: “desconheço totalmente como funciona. Mas talvez seja uma oportunidade mesmo. Sem dúvida”.

Portanto, observa-se que, pelo fato dos gestores entrevistados enxergarem como uma oportunidade, a empresa estudada pode considerar os catadores de materiais recicláveis como agentes do processo reverso de suas embalagens o que pode, além de gerar os benefícios comentados, facilitar a implementação de políticas de logística reversa.

Em relação à questão 28, acerca da importância do consumidor, todos os entrevistados julgaram que o consumidor é importante no processo. O sujeito A acrescentou: "acho que ele precisa passar a se importar. Se para o consumidor isso passa a ser importante sem dúvida vai acarretar, vai ocorrer uma pressão para o restante da sociedade". Sobre o papel do consumidor, Rogers e Tibben-Lembke (1998) afirmam que ele tem destaque no canal reverso logístico, já que o mesmo pode iniciar o procedimento de devolução do produto viabilizando assim o retorno dos bens ao ciclo produtivo ou de negócios da organização.

Portanto, com base na fala dos entrevistados, observam-se as seguintes implicações da obrigatoriedade da logística reversa de embalagens para a empresa estudada: mudança na escolha das embalagens, treinamento e capacitação dos funcionários para conhecimento acerca das questões abordadas pela PNRS, avaliação de possíveis parcerias com catadores de materiais recicláveis e até mesmo com as lojas próximas aos restaurantes, busca por conhecimento e entendimento da Lei.

## 4.5 Categoria 4 – Alterações nos processos de negócios devem ser realizadas para a implementação das políticas de logística reversa

As questões do Quadro 4 tiveram o objetivo de verificar quais alterações nos processos de negócios do franqueador e franqueados devem ser realizadas para a implementação das políticas de logística reversa.

| No. | Pergunta |
|---|---|
| 29 | Baseado no que foi conversado acerca das políticas de logística reversa, o que você acha que precisa acontecer para que a empresa consiga implantar políticas de logística reversa? |
| 30 | Considerando essas alterações listadas na pergunta anterior, por que a empresa não as implantou? |
| 31 | Você acredita que o retorno que a implantação da logística reversa pode proporcionar compensa os custos e investimentos que devem ser realizados? |
| 32 | A empresa planeja adotar políticas de logística reversa das embalagens? Qual o horizonte de tempo? |
| 33 | A empresa pretende realizar parcerias com franqueado, fornecedores, empresas terceirizadas, cooperativas de catadores de materiais recicláveis e consumidores? Como isso poderia ocorrer? |
| 34 | Você acredita que a implementação de políticas de logística reversa pode ser positiva para os processos de negócios da empresa? |

Quadro 4 - Questões utilizadas para a verificação de possíveis alterações no processo de negócio

Em relação à questão 29, quanto à percepção dos entrevistados acerca do que pode acontecer na empresa para que politicas de logística reversa de embalagens sejam implantadas, o sujeito A respondeu:

> escolher materiais melhores eu acho que é uma coisa que facilita muito, copo de papel é muito melhor do que plástico. Não sei como é o processo de reciclagem deles, mas acredito que o papel seja mais simples do que o plástico, mais barato provavelmente. Talvez esse seja o papel da empresa: trabalhar com materiais melhores.

Entretanto, o mesmo entrevistado não conseguiu ressaltar alternativas para implantar o processo reverso das embalagens. O sujeito B, por sua vez, apontou que o desconto na loja para o consumidor que retornar a sua embalagem poderia ser uma alternativa, assim a empresa teria que se adaptar a esse possível aumento de custo e de espaço, para guardar de

forma correta as embalagens que forem entregues, esta prática poderia se caracterizar como um programa de fidelidade o sujeito B ainda ressaltou (não diretamente relacionado às embalagens) o aumento de pelo menos mais uma lixeira, para que durante o processo produtivo, o lixo orgânico fosse separado do lixo seco. Já o sujeito C elencou a alternativa de se colocar postos de coleta da loja para as suas embalagens em pontos em que existe número razoável de lojas, que foi comentada na categoria 2.

O programa de fidelidade do consumidor e os postos de coleta foram alternativas elencadas como solução, de uma forma mais direta, para problemática das embalagens utilizadas na entrega a domicílio dos produtos. Apesar de a coleta seletiva ter sido elencada como alternativa foi visto que a empresa precisa entrar em conformidade com essa questão até Agosto de 2014. Para que a empresa possa operacionalizar essas ações, observa-se que um maior estudo e entendimento por parte dos entrevistados acerca da PNRS e da logística reversa se faz necessário para que então os gestores entrevistados possam avaliar a viabilidade delas.

Quanto à implementação da coleta coletiva, os entrevistados afirmaram que será necessário comprar latas de lixo para que sejam colocadas nos restaurantes da rede e, além disso, capacitar os funcionários para que eles passem a separar o lixo orgânico do lixo seco. Observa-se, portanto, que a coleta seletiva é viável para a empresa com ações de implementação de curto prazo.

Em relação à questão 30, acerca dos motivos das alternativas traçadas não terem sido colocadas em prática, os entrevistados A e C disseram que não é uma prioridade deles enquanto gestores e que não percebem a urgência de colocarem em prática a logística reversa. O sujeito B, por sua, vez entende a importância e afirma que se preocupa muito enquanto gestor da franquia, mas que ainda não teve tempo de agir. Os entrevistados ainda acrescentaram que o dia-a-dia da empresa é tão corrido e que "vivem apagando incêndio'', o que não permite que implementem práticas relativas a essas questões (ambiental e logística reversa). O afirmado pelos entrevistados nessa questão corrobora com o que foi visto na categoria 1 e 2 acerca da falta de conhecimento bem como do senso urgência dos gestores entrevistados.

Em relação à questão 31, acerca da possibilidade de compensação de custos e investimentos futuros como retorno da implantação da logística reversa, os entrevistados não acreditam que seja possível. O sujeito A respondeu que não enxerga possibilidade de compensação: "realmente, posso estar enganado, mas eu acredito que não. Financeiramente de forma direta eu creio que não. Pode ser que traga melhorias na imagem da minha marca". Como foi visto nas categorias 1 e 2, a compensação financeira é possível segundo Guarnieri (2011) e Leite (2003) e também por conta do princípio protetor-recebedor da PNRS.

Em relação à questão 32, a empresa, de acordo com todos os entrevistados, não pretende adotar políticas de logística reversa das embalagens. Disseram que no momento não é prioridade da empresa, mas que daqui a alguns anos pode ser que se torne. Observa-se, portanto, que os gestores entrevistados, apesar de reconhecerem a importância do assunto, não possuem pretensões, mesmo após conhecerem as vantagens e desvantagens e terem um primeiro contato com a PNRS, de implementarem políticas de logística reversa. Nesse sentido, tal fato elucida a necessidade de maior estudo e conhecimento por parte dos entrevistados comentada anteriormente.

Em relação à questão 33, quanto à realização de parcerias com fornecedores, franqueados e catadores de lixo, todos os entrevistados alegam não ter cogitado essa possibilidade e que no momento não é algo que contempla as ações da empresa, mas que,

"sem dúvida", é algo que pode ser pensado. Essa visão, entretanto, não está alinhada com a literatura e também com a legislação acerca de gestão dos resíduos e da logística reversa.

Em relação à questão 34, quanto à implementação de politicas de logística reversa das embalagens ser positiva para os processos da empresa, todos os entrevistados ressaltaram que, por não vislumbrarem benefícios, não conseguem ver a implementação como algo positivo.

Assim, observou-se que mudanças nos processos de negócios da empresa não foram vislumbradas pelos entrevistados. A falta de conhecimento acerca da PNRS e como a implementação da logística reversa e da responsabilidade compartilhada podem, de fato, serem colocadas em prática por empresas de pequeno porte podem ser aspectos que atualmente contribuem para essa visão dos entrevistados já que no entendimento deles entrevistados mesmo a franquia estando presente em diversos estados como Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Tocantins não gera grande impacto na geração dos resíduos sólidos. Por isso, segundo os entrevistados, exceto a implementação de mudanças para o atendimento da coleta seletiva, não existem possibilidades atuais de mudanças no processo de negócio para atender as questões comentadas acerca das embalagens utilizadas para entrega dos produtos.

## 5 Considerações finais

A implantação de politicas de logística reversa de resíduos sólidos nas franquias de alimentação, tendo em vista as normas, leis e resoluções ambientais vigentes tende a ser cada vez mais crescente. O objetivo geral desse trabalho foi o de analisar as implicações da adoção de políticas de logística reversa de embalagens pós-consumo em uma franquia de restaurante do Distrito Federal.

A compra das embalagens pós-consumo é estruturada por conta do seu impacto direto na gestão de custos da empresa e dessa forma, poder acarretar numa margem menor de lucro, ou seja, é pautada principalmente considerando o menor custo. Entretanto, a empresa não possui um descarte de embalagens estruturado. A empresa consegue perceber a possibilidade de aplicabilidade de politicas ambientais por meio da separação do lixo no processo produtivo. Entretanto, não percebe sua responsabilidade e capacidade de agir com base nas embalagens pós-consumo utilizadas na entrega de seus produtos (*delivery*). Assim, verificou-se que não existe padrão de descarte dessas embalagens, apesar de ser uma franquia e ter a marca e logo estampados em todas as embalagens, podendo ser facilmente implicada no caso de penalizações por descarte incorreto.

Acerca das vantagens e dificuldades, foi verificado que a empresa não percebe vantagens que a beneficie de uma forma direta, como por exemplo, a possibilidade de redução dos custos. A única vantagem levantada como possível é a questão da valorização da marca e sua visibilidade enquanto empresa que possui consciência ambiental. Entretanto, atualmente os entrevistados não percebem que seus consumidores valorizem essa consciência ambiental relacionando esse fator como um atributo de valor da marca. Acerca das dificuldades, a empresa elencou a questão do aumento de seus custos, já que para a implantação deverão existir investimentos e também a possível redução de espaço nas lojas além da falta de apoio do governo.

Devido ao fato dos gestores entrevistados não conseguirem perceber retorno tangível frente a essa questão, não priorizam esse tipo de discussão na gestão da empresa. Além disso, eles acreditam que de alguma forma, terão que abrir mão de espaço físico da loja para a destinação de alguma atividade relacionada ao processo de logística reversa, sendo hoje o espaço físico é limitado e projetado para ser completamente usado na operação direta da empresa. Por não estarem dispostos a dispender recursos considerados "desnecessários", enfatizam esse fator como grande desvantagem. Observou-se também que os empresários não dão credibilidade às ações e capacidade de fornecimento de estrutura pelo governo, para que a logística reversa seja colocada em prática e percebem a PNRS como mais uma forma do governo conseguir arrecadar fundos fora os vários impostos e taxas que já precisam arcar.

Percebeu-se que os gestores entrevistados não conheciam a PNRS e nem a instituição da logística reversa e da responsabilidade compartilhada (antes da entrevista). Após a exposição pela pesquisadora, afirmaram ser algo de difícil operacionalização no Brasil e por isso, afirmaram não acreditarem na adoção pelas pequenas empresas. Eles também acreditam que se trata de uma medida que precisa ser implementada pelo governo por acreditarem que se ele não fizer, a sociedade demorará a exigir isso das empresas. No entanto, concordam que para empresas de grande e médio porte essa exigência já é fato, mas acreditam que o mesmo não é válido para empresas de pequeno porte por não terem impactos muito relevantes.

Devido a esse contexto, mudanças nos processos de negócio não são consideradas pela empresa em um curto espaço de tempo. Algumas atividades nos processos de suporte, como a troca de alguns materiais utilizados foram consideradas pelos entrevistados, mas não existe prioridade dessa questão no planejamento estratégico da empresa.

Dessa forma, o trabalho visa contribuir para a conscientização de estudos voltados para a logística reversa de embalagens pós-consumo em franquias. Acredita-se que a implementação da PNRS ainda não é prioridade na gestão da franquia estudada. A falta de conhecimento tácito e explícito acerca da logística reversa e também da responsabilidade compartilhada da empresa dificulta a visualização dos possíveis benefícios das políticas em detrimento às dificuldades e desvantagens. As análises geradas são importantes para o desenvolvimento da logística reversa de embalagens pós-consumo na gestão de franquias, dado que são negócios cada vez crescentes no país frente a um tema que está previsto em Lei, acima de tudo.

Sugere-se para próximos estudos maior profundidade acerca da viabilidade financeira da implantação de políticas de logística reversa, questão que foi vista como maior empecilho por parte dos entrevistados para a aplicabilidade. Além disso, maior profundidade na viabilidade financeira dada as expectativas de retorno do investimento e de faturamento de franquias. Acredita-se que possa ser realizado um estudo com os consumidores da marca ou até mesmo de franquias de outros segmentos para avaliar se eles valorizariam a marca por conta da preocupação com o processo reverso de seus produtos/serviços. Sugere-se também a análise da viabilidade das parcerias com organizações como o SEBRAE e as micro e pequenas empresas sob o aspecto da PNRS.

## Referências

ABIA. Indústria da alimentação – principais indicadores econômicos. Disponível em <http://www.abia.org.br/vst/faturamento.pdf> Acesso em 18 jul. 2013.

ABRE. Estudo macroeconômico da embalagem – Associação Brasileira de Embalagens, 2013. Disponível em <http://www.abre.org.br/setor/dados-de-mercado/> Acesso em 18 jul. 2013.

BARBIERI, José C. Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva 2007.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições, 1977.

BRASIL. Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7404.htm> Acesso em: 10 fev. 2016.

BRASIL. Lei 12.305, de 2 de agosto de 2010. Dispõe sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acesso em: 25 abr. 2016.

DEMAJOROVIC, J.; BESEN, G. R.; RATHSAM, A. A. Gestão Compartilhada dos resíduos sólidos- novos atores e conflitos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA EM RESÍDUOS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2004, Florianópolis.

DCI. Diário do Comércio e Indústria. Pequenas e médias desconhecem responsabilidade compartilhada. Disponível em: http://www.dci.com.br/especial/pequenas-e-medias-desconhecem-responsabilidade-compartilhada-id394057.html. Acesso em 11 jun. 2016

FOSTER, D.L. O livro completo de franchising. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

GUARNIERI, P. Logística Reversa: em busca do equilíbrio econômico e ambiental. Recife: Editora Clube de Autores, 2011.

GUANIERI, Patrícia. A logística reversa de pós-venda e pós-consumo agregando valor econômico, legal e ecológico às empresas - Congresso de Administração e Congresso Sul Brasileiro de Comércio Exterior, Paraná, 2005.

GURGEL, F. A. Administração da Embalagem. São Paulo: Thomson, 2007.

KAZAZIAN, T. (org.). Haverá a idade das coisas leves: design e desenvolvimento sustentável. São Paulo: Editora Senac, 2005.

KONRAD, O.; CALDERAN, T. B. A preservação ambiental na visão da Política Nacional dos Resíduos Sólidos. Revista Âmbito Jurídico, Porto Alegre, Ano XIV, n. 89, jun. 2011. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9750>. Acesso em 16 set. 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pretince Hall, 2006.

LEITE, P. R. Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade. 1 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LEITE, P. R. Logística Reversa e a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Revista Tecnologística, São Paulo, n.178, p.90-93, set. 2010.

LIMA, L.; CAIXETA FILHO, J. Conceitos e práticas de logística reversa. Revista Tecnologística, São Paulo, n. 66, p. 54-58, set. 2001.

MACHADO, P. A. L. Princípios da Política Nacional de Resíduos Sólido. In: JARDIM, A.; YOSHIDA, C.; MACHADO FILHO, J. V. (Ed.). Política Nacional, Gestão e Gerenciamento de Resíduos Sólidos. Barueri: Manole, 2012. cap.2.

MAGERA, M. Os empresários do lixo: um paradoxo da modernidade. Campinas: Átomo, 2003.

MOURA, R. A.; BANZATO, J. M. Embalagem, Unitização e Conteinerização. São Paulo: IMAN, 2 Ed., 1997.

ROGERS, D. S., TIBBEN-LEMBKE, R. S. Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. Reno, Reverse Logistics Executive Council, 1998.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2001.