

Logística reversa é estratégia de proteção jurídica para as empresas e para o meio ambiente

Robson Esteves (*)

A logística reversa vem se consolidando como um dos pilares da gestão empresarial contemporânea

Em um ambiente regulatório mais rigoroso, com consumidores mais atentos e indicadores ambientais cada vez mais relevantes, ela se afirma como instrumento de proteção jurídica, reputacional e ambiental. No Brasil, esse movimento encontra base sólida na Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), que instituiu o princípio da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos. Fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes têm deveres claros. Não se trata de agenda voluntária nem de marketing ambiental, mas de obrigação legal estruturante, cada vez mais regulamentada e fiscalizada pelos estados.

Nesse contexto, o eventual passivo ambiental rapidamente ganha dimensão jurídica. Órgãos ambientais ampliaram a fiscalização e passaram a exigir comprovação de metas, adesão a sistemas estruturados e relatórios auditáveis. Assim, a ausência de participação em um modelo reconhecido pode resultar em multas, sanções e insegurança regulatória. Não investir e não fazer parte de um sistema reconhecido de logística reversa, principalmente os coletivos, tende a se converter, no médio prazo, em custos elevados e em risco à continuidade do negócio.

A relevância da logística reversa, contudo, vai além do campo regulatório. Há também uma dimensão reputacional e financeira incontornável. A pesquisa “Voz do Consumidor 2025”, da PwC, mostra que atributos ligados à sustentabilidade seguem influenciando decisões de compra, mesmo em cenário de maior sensibilidade a preço. No Brasil, levantamento da Ipsos em 2025 aponta que 75% dos consumidores acreditam que as empresas devem absorver os custos asso-

ciados à sustentabilidade. Em outras palavras, a expectativa social é que o compromisso ambiental precisa ser concreto, mensurável e assumido pelas organizações.

Além do consumidor final, os critérios ESG passaram a influenciar decisões de crédito, investimentos e homologação de fornecedores. Instituições financeiras e grandes cadeias produtivas exigem evidências formais de conformidade. Empresas que não demonstram governança ambiental consistente tendem a perder competitividade, acesso a capital e oportunidades estratégicas.

No setor de eletroeletrônicos e eletrodomésticos, por exemplo, o tema é ainda mais sensível. Esses produtos contêm metais, polímeros e componentes que podem contaminar solo e água se descartados incorretamente, mas também possuem alto potencial de reaproveitamento. Uma logística reversa bem estruturada permite recuperar matérias-primas estratégicas, reinseri-las na cadeia produtiva, reduzir a extração de recursos naturais e fortalecer, na prática, a economia circular.

Diante desse cenário, a pergunta central não deve ser quanto custa participar de um sistema de logística reversa, mas qual é o risco de permanecer fora dele. Estruturar-se significa garantir rastreabilidade, previsibilidade regulatória, organização documental e menor exposição jurídica. Mais do que cumprir norma, trata-se de gestão de risco, eficiência operacional e posicionamento estratégico.

Em um ambiente de negócios cada vez mais regulado e transparente, proteger a empresa é também assumir responsabilidade sobre o impacto que ela gera. Estratégia e sustentabilidade deixaram de ser agendas paralelas: hoje, caminham juntas e definem quem estará, de fato, preparado para o futuro.

(*) Presidente da ABREE — Associação Brasileira de Reciclagem de Eletroeletrônicos e Eletrodomésticos.

O desafio de liderar na era da inteligência artificial

A inteligência artificial já participa de decisões estratégicas em empresas, governos e instituições. Ela analisa dados, projeta cenários, identifica padrões e sugere caminhos

Thomas Law (*)

Segundo o AI Index Report 2024, da Universidade de Stanford, a adoção corporativa de inteligência artificial mais que dobrou nos últimos dois anos no mundo. Diante dessa transformação, a pergunta central deixa de ser tecnológica e passa a ser humana. Estamos preparados para identificar e formar líderes capazes de integrar essa nova realidade com responsabilidade e visão estratégica?

Um episódio recente ajuda a ilustrar até onde essa transformação pode chegar e como a inteligência artificial já começa a impactar diferentes dimensões da sociedade. Na Colômbia, a Justiça Eleitoral autorizou que uma candidatura representada por inteligência artificial participe das eleições legislativas. A iniciativa funciona como uma plataforma digital capaz de reunir propostas, opiniões e demandas da população, que passam a orientar as decisões políticas de representantes humanos associados ao projeto. O caso evidencia que a IA já não está restrita a laboratórios ou empresas de tecnologia: ela começa a influenciar também o debate sobre representação política, tomada de decisão e os próprios modelos de liderança na esfera pública.

Os critérios tradicionais de liderança, como experiência acumulada, carisma e resultados passados, continuam relevantes, mas tornaram-se insuficientes. O ambiente atual é digital, orientado por dados, volátil e interdisciplinar. Identificar novos líderes exige observar quem aprende continuamente, quem formula perguntas melhores e quem sabe utilizar tecnologia como instrumento de ampliação, e não como substituição do pensamento crítico.

Nesse contexto surge o conceito de líder ampliado. Não se trata de um profissional substituído pela inteligência artificial, mas de alguém potencializado por ela. A IA amplia a capacidade de análise, acelera simulações estratégicas e antecipa riscos. O líder, por sua vez, mantém aquilo que a tecnologia não substitui: julgamento moral, empatia, responsabilidade e propósito. A inteligência artificial expande a cognição. A liderança define direção e limites.

Formar esse novo perfil de liderança é um dos grandes desafios contem-



GNEPHOTO_CANVA

porâneos. Programas tradicionais de desenvolvimento executivo, focados apenas em comunicação, negociação e gestão de conflitos, já não são suficientes. Uma pesquisa global da McKinsey indica que mais de 70% das empresas já utilizam IA em ao menos uma função estratégica, mas apenas uma parcela minoritária afirma ter lideranças plenamente preparadas para governar seu uso. É necessário incorporar alfabetização digital estratégica, compreensão de vieses algorítmicos e noções de governança de dados. Liderar na era da IA implica saber quando confiar na tecnologia, quando questioná-la e como supervisioná-la.

O recrutamento também passa por transformação estrutural. Sistemas automatizados realizam triagem de currículos, análises comportamentais e avaliações preditivas. Surge um paradoxo. Algoritmos começam a selecionar profissionais que precisam liderar algoritmos. Organizações que não revisarem seus critérios de seleção podem reforçar vieses invisíveis ou negligenciar competências humanas essenciais, como pensamento sistêmico e inteligência emocional.

Ao mesmo tempo, a expansão da inteligência artificial impõe novos limites regulatórios e éticos. No Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados assegura a revisão humana de decisões automatizadas, enquanto o Projeto de Lei 2338 de 2023 propõe um marco específico para inteligência artificial, com diretrizes de classificação de riscos e responsabilidade.

No plano internacional, a União Europeia aprovou o AI Act, o primeiro marco regulatório abrangente sobre

inteligência artificial no mundo. A norma adota um modelo baseado em níveis de risco, estabelece obrigações de transparência, supervisão humana obrigatória em sistemas classificados como de alto risco e mecanismos institucionais de fiscalização. O alcance extraterritorial do regulamento sinaliza que a governança de IA não é apenas debate acadêmico, mas requisito estratégico para empresas e instituições que operam globalmente.

A governança de IA deixa de ser apenas boa prática e passa a integrar o campo da segurança jurídica e institucional.

O desafio contemporâneo é equilibrar inovação e responsabilidade. A dependência excessiva da automação pode gerar erros sistêmicos. A ausência de formação adequada pode aprofundar desigualdades internas entre profissionais que dominam tecnologia e aqueles que ficam à margem. A liderança ampliada não compete com a máquina, mas também não delega a ela a decisão final sem supervisão.

A pergunta que define esta era não é se a inteligência artificial substituirá líderes. É se estamos preparados para formar líderes capazes de utilizá-la com consciência estratégica, limites claros e compromisso com a boa governança.

A inteligência artificial amplia a capacidade de decisão. A responsabilidade, contudo, permanece humana.

(*) Advogado, pós-doutor em Direito pela USP, professor convidado do PROLAM (Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina da USP) e vice-presidente do CEDES (Centro de Estudos de Direito Econômico e Social). É também presidente do IBCJ (Instituto Brasileiro de Ciências Jurídicas), do Instituto Sociocultural Brasil-China (Ibrachina) e fundador do Ibrawork, um hub de open innovation.

Mercado pet: como fidelizar clientes?

Renata Reis (*)

O mercado pet vive um momento singular no Brasil. Mais do que um setor resiliente, tornou-se um ecossistema altamente emocional, recorrente e orientado à experiência, com os animais de estimação ganhando espaço como verdadeiros membros da família. Essa mudança redefiniu, completamente, a forma como as marcas do segmento devem se comunicar — tendo com a mensageria um dos principais motores de crescimento para conectar marketing, vendas e fidelização em uma jornada contínua, personalizada e escalável.

Hoje, sete em cada dez brasileiros têm animais de estimação em casa, sendo que cerca de 77% dos tutores têm gastos acima de R\$ 100 por mês com seus pets, segundo uma pesquisa da Quaest. Esse é um mercado que está em franca expansão há alguns anos, o que vem, naturalmente, impulsionando o movimento de compras de produtos e serviços destinados aos pets — assim como os critérios de rigor dos tutores quanto às marcas com as quais se envolverão.

Os tutores estão, atualmente, mais conversacionais do que

nunca. Pesquisam muito online antes de comprar, esperam respostas rápidas, valorizam um atendimento humanizado e tendem a recomprar da mesma empresa com grande frequência, sobretudo quando a marca acaba “lembrando” de seu animal de estimação. Todas essas preferências fazem com que canais tradicionais como e-mail genérico, SAC reativo ou campanhas frias, sejam insuficientes para atrair e reter sua fidelidade — ressaltando a comunicação proativa, contextual e bidirecional como bem mais estratégica nesse sentido. E é exatamente aqui que a mensageria se destaca.

Aqui, não estamos falando apenas de canais vantajosos como WhatsApp, RCS, e-mail ou SMS isoladamente, mas de uma estratégia integrada de comunicação conversacional que conecte toda a operação de receita. Isso porque, no segmento pet, enquanto campanhas genéricas performam mal, as contextualizadas obtêm resultados bem melhores — ainda mais, quando apoiadas por ferramentas robustas capazes de enviar mensagens segmentadas e personalizadas a cada perfil de consumidor,

em uma experiência bem mais enriquecida e intuitiva contendo textos com conteúdo visual, botões de ação, respostas em tempo real e jornada mensurável, o que se reflete em mais cliques, conversas e leads qualificados.

Outro ponto de destaque está no fato de que a conversão no mercado pet raramente é 100% automática, já que o tutor costuma querer tirar dúvidas, comparar opções e sentir segurança em sua compra. Nesse sentido, uma boa estratégia de mensageria integrada ao funil de vendas transforma esse momento em vantagem competitiva, podendo conter, por exemplo, chatbots inteligentes para triagem, transferência fluida para um profissional humano e, ainda, ofertas personalizadas com base no histórico do pet.

A recorrência — seja de ração, medicamentos, banho e tosa, planos de saúde ou demais serviços — é onde as empresas realmente crescem. A mensageria também favorece esse LTV (Lifetime Value), a qual pode ser direcionada para lembretes de compra, avisos de fim de estoque, renovação automática de planos, upsell e cross-sell con-

textual, como exemplo. Mais do que vender novamente, trata-se de cuidar da relação.

Para que essas ações consigam escalar com êxito, a tecnologia possui papel fundamental, a partir da qual as empresas podem contar com integrações com CRM e CDP; orquestração multicanal; automação com inteligência; mecanismos de compliance e segurança dos dados; assim como métricas claras de ROI a serem acompanhadas em tempo real.

O mercado pet continuará crescendo. Mas, as marcas que vão liderar essa jornada serão aquelas que entenderem que a comunicação não é um custo — mas sim uma ferramenta de receita. Uma estratégia de mensageria bem construída entra como parte essencial da infraestrutura de expansão da marca, conectando dados, pessoas e canais para gerar experiências relevantes e retorno financeiro previsível. No fim, não se trata apenas de vender produtos para pets, mas de construir relações duradouras com quem cuida deles.

(*) Diretora de Receitas na Pontaltech.

