

Um Trabalho de Projeto, apresentado no âmbito dos requisitos para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão pela NOVA – School of Business and Economics

VICAIMA: OS DESAFIOS DA REDUÇÃO DE PLÁSTICO USADO NA
EMBALAGEM DOS PRODUTOS

FILIPE MAIA DA SILVA FERREIRA

52757

Projeto realizado no âmbito do Executive Master in Advanced Management Program,

Sob a supervisão de:

Roba ElBawab e Miguel Pina e Cunha

OUTUBRO DE 2023

RESUMO

O presente caso baseia-se na experiência da Vicaima face ao desafio de reduzir o impacto relacionado com a utilização de plástico na embalagem de portas. Descreve alguns dos problemas enfrentados, constrangimentos, pressões e dificuldades, indo de uma perspetiva de simplesmente reduzir o uso até uma abordagem mais radical de não usar qualquer plástico. O principal objetivo deste caso é ilustrar como diferentes forças desempenharam o seu papel durante esta jornada, a necessidade de estabelecer *trade-offs*, abordar a temática do *greenwashing* e destacar a complexidade do processo de tomada de decisão perante questões altamente complexas e de âmbito alargado.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Embalagem de plástico, *greenwashing*, decisões de *trade-off*, gestão estratégica

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 22209).

PARTE 1

O DESAFIO

Estamos no início de janeiro de 2023 e Filipe, administrador responsável pela implementação da estratégia de sustentabilidade ESG da Vicaima, convoca vários gestores de topo da empresa para uma reunião interna. Face às pressões externas crescentes por parte de clientes, entidades financeiras e por questões regulatórias, o Conselho de Administração tinha decidido antecipar o objetivo inicialmente traçado para emissão do primeiro relatório de sustentabilidade ESG do Grupo Vicaima. Teria de estar pronto até meados de 2023, antecipando em 1 ano a data inicialmente prevista. Nessa reunião o tema do uso de plástico nas operações da empresa mereceu particular atenção. Estava na ordem do dia e requeria um plano rápido de atuação.

Em 2020 o departamento de compras e de produção implementaram algumas medidas que levaram a uma redução interessante no uso de plástico na embalagem das portas, mas o impasse agora era significativo. Tinham-se passado largos meses desde as últimas medidas implementadas e agora não havia novos objetivos traçados nem novas ideias, o tema da redução do consumo de plástico tinha passado para segundo plano. Filipe lembra-se então das palavras de Álvaro Pinho da Costa Leite, fundador do grupo, “Cada pessoa só se realiza se tiver objetivos. Temos os nossos objetivos bem definidos e vamos continuar a perseguir-los.” (Costa Leite, 1998). Uma nova abordagem era necessária e particularmente urgente, levando a que decida chamar a si o tema da redução do uso de plástico.

O Conselho de Administração da Vicaima tem como prática reunir anualmente, em setembro, para rever a estratégia de médio/longo prazo e definir as linhas de orientação para o orçamento do ano seguinte. O ano de 2022 não foi exceção. Nessa reunião foi decidido clarificar o posicionamento da Vicaima em relação aos temas ESG e assumir compromissos claros para com os *stakeholders*. A preocupação com as questões ambientais faz parte da história de mais

de 60 anos da empresa, contudo a Vicaima sempre teve uma atitude de alguma reserva na comunicação para o exterior das ações realizadas. Apesar de estar previsto a sua obrigatoriedade apenas para 2025 e ser de carácter voluntário, era intenção da Administração avançar já com a elaboração do primeiro relatório de sustentabilidade, reportando a 2022.

A VICAIMA

A Vicaima iniciou a sua atividade em 1959, num modesto armazém vocacionado para a venda de materiais de carpintaria e construção civil. Em 1964 inicia a sua primeira unidade de produção de portas com uma capacidade instalada de 300 portas/dia. Esta unidade foi bastante inovadora para a época permitindo que as portas fossem produzidas com menor quantidade de madeira virgem quando comparada com a carpintaria tradicional. Foi uma estratégia em contracorrente com o setor da carpintaria tradicional, que era grande consumidor de madeira maciça virgem. Ainda que não tenha sido este o motor da decisão de investir numa unidade de produção de portas, a verdade é que a preocupação com a preservação dos recursos já estava presente. A aposta em assegurar a sustentabilidade futura do recurso madeira está no ADN da empresa e, até aos dias de hoje, são muitos os projetos implementados tendo em vista cobrir o "ciclo da madeira" assegurando a sua valorização, desde a compra até à transformação e venda. A década de 70 é de forte crescimento e consolidação, sendo instalada uma das mais modernas fábricas da época, com uma produção média diária de 1.500 portas. Nessa época, as empresas mais tradicionais e resistentes protestaram, manifestando a sua preocupação com o que entendiam ser um excesso de capacidade produtiva instalada e com a possível escassez de matéria-prima. Esses argumentos não prosperaram porque rapidamente se percebeu que o futuro passava por processos industriais mais eficientes e que exigissem menos recursos virgens para obter os mesmos ou melhores produtos. O caminho passava pela substituição progressiva da madeira maciça por produtos industrializados à base de derivados de madeira.

Em 1997, inicia um projeto significativo de reestruturação da unidade de produção de portas. São realizadas profundas alterações ao layout, a capacidade de produção aumenta para as 6.000 portas dia e, uma vez mais, é otimizada a incorporação de matérias-primas virgens, apostando numa maior eficiência dos processos produtivos e na utilização de recursos.

Com o objetivo de consolidar a sua preocupação com as questões ambientais a Vicaima obtém, em 2005, a certificação ambiental ISO 14001 e em 2006 a certificação FSC (Forest Stewardship Council), tendo sido uma das primeiras empresas do seu setor a aderir a esta certificação que promove o uso de madeira com origem em florestas certificadas e geridas de acordo com padrões internacionalmente reconhecidos.

Durante os anos seguintes e até 2018, a Vicaima desenvolve e centra a sua estratégia de consolidação e crescimento em 4 pilares de atuação:

- Desenvolvimento de uma estratégia de marca própria e aposta na inovação de produto;
- Atualização e modernização contínua dos equipamentos e processos produtivos visando aumentos de produtividade, redução de desperdícios e ganhos de eficiência;
- Investimento nas áreas das tecnologias de informação;
- Mitigação das questões relacionadas com temas ambientais.

O ano de 2019, marca o início de um novo passo em frente, visando reforçar a posição de liderança no setor e garantir a sustentabilidade futura do negócio. Assim, é iniciada uma nova fase de investimento centrada em 3 grandes áreas de atuação:

- Reformulação dos processos produtivos, tornando-os mais eficientes energeticamente, com menor consumo global de materiais, minimização de desperdícios, reforço da aposta na economia circular, aumento da flexibilidade e rapidez de resposta às necessidades dos clientes e mercados;
- Aposta na Indústria 4.0 e na digitalização dos processos ao longo da cadeia de valor;

- Sustentabilidade como um dos “*drivers*” do negócio, por via do reforço da incorporação dos princípios ESG na sua estratégia de crescimento.

A primeira fase é concluída em 2022 com o arranque de uma das linhas de produção de portas tecnologicamente mais avançadas a nível mundial, um projeto que posiciona a Vicaima com uma capacidade produtiva de 7.500 portas/dia e como uma das empresas com menor impacto ambiental na produção de portas. Atualmente exporta cerca de 90% da sua produção para mais de 30 países. O Grupo Vicaima conta com um turnover consolidado de 118M€ e emprega cerca de 900 colaboradores.

O PONTO DE PARTIDA

No fim da reunião de janeiro, Filipe tinha um problema para resolver. Uma equipa desmotivada em relação ao problema de redução do plástico e um relatório de sustentabilidade a concluir até meados de 2023. No caminho para casa começa a delinear a forma como vai abordar o tema e surgem várias questões: será que as medidas de redução possíveis implementar já estão esgotadas? Como é que as outras empresas estão a resolver este tema? É mesmo um tema pertinente para a Vicaima? Deve a Vicaima liderar esta transição? E a que custo? Havia muitas questões, mas também uma forma fácil de resolver: não referir no primeiro relatório de sustentabilidade o compromisso da Vicaima para com a redução do plástico nas suas operações. Era uma solução simples e imediata. Porém ao chegar a casa, e com o intuito de avançar rápido, decide alterar a sua agenda do dia seguinte para visitar o plano de implementação ESG em curso e redefinir prioridades se necessário.

A estratégia de sustentabilidade da Vicaima assenta em 4 dimensões: Pessoas e Comunidade, Ação Climática, Produtos Sustentáveis e Inovadores e Negócio Responsável. Na dimensão Ação Climática, um dos temas previsto desenvolver, a par da redução das emissões GEE, eficiência energética ou utilização eficiente de recursos, era precisamente o tema dos plásticos.

A Vicaima lançou em 2020 o projeto “LessPlastic” com o objetivo de reduzir o índice de plástico consumido (ton/M€). No ano anterior, o consumo tinha atingido 148,5 toneladas/ano e ficou claro que era preciso agir mais rapidamente. Foi então constituído um grupo de trabalho envolvendo Compras e Produção para avaliar as áreas prioritárias de ação. Do levantamento inicial concluiu-se que cerca de 90% do plástico retráctil consumido era utilizado na embalagem dos produtos, sendo que uma parte significativa das portas eram embaladas individualmente. Além disso, as paletes de produto também são embaladas com plástico estirável. Ainda nesse ano foram implementados vários projetos visando reduzir o consumo de plástico, tais como:

- novo equipamento de paletização, com aumento do estiramento até 300%;
- uso de filme estirável com gramagem 30% inferior;
- fluxos de trabalho reorganizados e otimização de larguras de bobines de plástico, levando à redução do desperdício;
- ajustes aos parâmetros do processo de embalagem, minimizando retrabalhos.

Estas medidas tiveram um impacto imediato e significativo. O balanço referente ao ano 2022 evidenciava uma redução do consumo para as 109 ton, uma redução de 26% face a 2019. No entanto, durante o ano de 2022 não se tinha implementado nada de novo e o projeto “LessPlastic” estava praticamente parado. Apenas tinham sido realizados alguns testes com plásticos incorporando 30% de reciclado mas que não correram bem e desistiu-se da ideia.

Ao revisitar todo este processo fica claro que a opção de desconsiderar este tema do relatório de sustentabilidade ESG não seria, à partida, uma opção a considerar. A redução do consumo de plástico virgem e o combate ao desperdício na sua utilização era demasiado relevante para a Vicaima e sociedade em geral. Filipe, não se sentia confortável em simplesmente baixar os braços e não encarar o desafio de estabelecer novas metas para redução do plástico, até porque essa não era a história da Vicaima nem está no seu ADN. Após alguma reflexão adicional conclui que era necessária uma abordagem radicalmente diferente e alargar o âmbito de atuação.

Não poderia mais passar apenas por ações voltadas para dentro da empresa. Era necessário envolver outras partes interessadas.

O DILEMA: MENOS OU NENHUM PLÁSTICO NA EMBALAGEM DE PORTAS

A percentagem de plástico incorporada nos produtos que a Vicaima produz é muito baixa, existindo apenas em pequenos componentes utilizados. No entanto, o uso de plástico associado à embalagem do produto é relevante, sendo utilizado com o objetivo de proteger o produto durante o transporte, armazenamento e aquando instalação.

Estávamos no fim de janeiro e a elaboração do primeiro relatório de sustentabilidade ESG em curso. Para se conseguir o objetivo de estar concluído até fim do primeiro semestre de 2023, tornava-se urgente fechar os objetivos e compromissos a incluir no relatório. É então agendada uma reunião interna de *brainstorming* para se avançar no tema da redução do plástico.

Filipe inicia a reunião fazendo um resumo das pressões que a Vicaima enfrenta em relação à utilização de plástico: tem vindo a ser crescente por parte dos clientes (em particular dos que revelam uma preocupação com a temática da sustentabilidade), por questões regulatórias (em Espanha já se começava a pagar uma taxa em função da quantidade de plástico utilizada na embalagem dos produtos), pelo departamento de marketing (que pretendia utilizar a âncora ESG como eixo principal da comunicação corporativa) e ao nível da estratégia ESG em curso definida pelo Conselho de Administração (claro compromisso de contribuir ativamente para as questões relacionadas com a ação climática).

As dificuldades em encontrar reduções adicionais para a redução do plástico surgem tanto por parte dos fornecedores (capacidade de oferecer plástico mais sustentável, biodegradável ou com maior percentagem de materiais reciclados) como por parte de alguns clientes (não querem perder a proteção do produto durante o armazenamento, movimentação e instalação). Acresce o impacto no processo de fabrico que podia ser significativo (investimento adicional em equipamentos e/ou alteração de layouts) e preocupações comerciais relacionadas com a

eventual perda de competitividade pois, à partida, considerava-se que alternativas mais sustentáveis seriam mais caras. Existia um estudo interno preliminar que indicava um aumento de custos entre 2% e 4% nos produtos de entrada de gama, o que era representativo, e não era evidente que os clientes estivessem disponíveis para assumir esse aumento de custo.

Após uma longa discussão foram estabelecidos três caminhos possíveis: deixar de usar plástico na embalagem das portas (abordagem radical), reduzir o consumo de plástico (compromisso) e o uso de plástico biodegradável ou 100% reciclado (inovação). Os *stakeholders* a envolver foram identificados e definido um plano de reuniões, visitas e estudos a desenvolver. O tempo corria depressa e, face à urgência do tema, foram criadas 3 equipas de trabalho. Foi definido um prazo de 4 semanas para apresentação dos primeiros resultados. No fim da reunião o sentimento da equipa era comum: algo que parecia fácil de resolver, pois seria apenas uma questão de compras e de produção, rapidamente se tornou num tema complexo de abordar devido à necessidade de envolver fornecedores, clientes, marketing, produção, compras, equipa de vendas e assegurar o alinhamento com a estratégia de sustentabilidade ESG. No entanto, era claro o dilema que a Vicaima enfrentava: usar menos ou nenhum plástico na embalagem de portas.

CLIENTES

A Vicaima comercializa os seus produtos através do canal B2B. Entre os clientes encontramos os que recebem as portas sem qualquer embalagem, pois ainda vão ser processadas (envernizamento, revestimento, maquinação, ...) e os que recebem o produto com embalagem individual em plástico por questões de proteção durante o transporte, armazenamento e instalação, os quais representam 55% da produção. A embalagem individual em cartão ainda era pouco utilizada, tendo um peso inferior a 2%.

Nos últimos 2 anos, tem sido crescente o número de clientes a questionar a Vicaima sobre as medidas que tem em vigor para reduzir o consumo de plástico. No entanto, a representatividade ainda é baixa e provém essencialmente de clientes do mercado europeu.

Filipe, depois de vários contactos com clientes de diferentes mercados, vê-se perante um paradoxo. Os clientes abordados reconhecem a importância de evitar o uso de plástico, contudo, 78% dos clientes que recebem portas embaladas individualmente não estão dispostos a abdicar da embalagem em plástico, mesmo que não implique um aumento do preço de compra. Argumentam que potencia o risco do produto se danificar ao longo da cadeia logística e não querem correr esse risco, apesar de nunca o terem experimentado. Perante a alternativa das portas serem embaladas em caixa de cartão, colocam alguns entraves: embalagem mais cara, menor proteção contra a humidade, ocupa mais espaço no transporte e stock, não protege o produto após instalação e maior dificuldade em encaminhar o cartão para reciclagem.

A conclusão era clara, a maioria dos clientes prefere manter o status-quo quanto ao uso de plástico na embalagem, colocando o ónus sobre a Vicaima para encontrar formas de reduzir o plástico ou usar plástico mais sustentável, em vez de simplesmente bani-lo. Ao tirar estas conclusões, Filipe lembra-se de alguns artigos que lera recentemente (Businesswire, 2021) onde se revela que, nos cinco anos anteriores, 85% das pessoas indicaram que mudaram o seu comportamento de compra para serem mais sustentáveis, no entanto, observam-se diferenças geracionais significativas ao nível da atitude. Tanto os Baby Boomers como a Geração X mudaram os comportamentos em 24%, sendo que no caso dos Millennials esse indicador era de 32%. A atitude perante o tema da sustentabilidade também difere significativamente consoante o país ou o sector de atividade. Por outro lado, num outro relatório recente (Deloitte, 2023) constata-se que seis em cada 10 Millennials (60%) estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços sustentáveis, mas mais de metade (55%) pensam que será difícil ou impossível fazê-lo se a situação económica não melhorar.

PRODUÇÃO

A embalagem de portas com plástico retráctil é onde se regista o maior consumo de plástico (94% do total.) O processo está perfeitamente controlado e não apresenta dificuldades operacionais de maior. No início de 2022, o departamento de compras decide realizar testes usando plástico com incorporação de 30% de reciclados. Os primeiros testes não correram bem, registando-se perdas de produtividade de 12%, elevado nível de desperdício (18%) e várias dificuldades no ajuste dos parâmetros do processo. Acresce a falta de comprometimento da equipe de produção, por não ter participado no processo, e a falta de acompanhamento do fornecedor durante os testes. Perante os resultados, a ideia foi abandonada. Algum tempo depois decide-se voltar a repetir os ensaios, desta vez envolvendo os vários intervenientes no processo: Compras, Produção, Manutenção e o Fornecedor. Os resultados foram francamente melhores tendo-se melhorado a produtividade, reduzido o desperdício para valores aceitáveis e estabilizado os parâmetros do processo para a Linha nº2. Porém, para a Linha nº1, a mais antiga, os resultados não foram satisfatórios. Surgem novos desafios para a gestão da produção: passar a utilizar dois tipos de plástico (com e sem incorporação de reciclado) em vez de apenas um iria seguramente levar a ineficiências e possível impacto nos KPIs dos colaboradores. Acresce a necessidade de investir na adaptação da Linha nº1 ou optar pela compra de uma nova linha, o que implicaria mudanças no layout fabril e a necessidade de alterar o plano de investimentos, pondo em causa outros eventualmente mais urgentes. O tema seria novamente abandonado.

No início de março de 2023, ao revisitar este processo, Filipe mostra-se pouco satisfeito por ter-se perdido quase 1 ano após os primeiros ensaios com plástico reciclado. Esta inércia na tomada de decisão não faz parte da cultura da Vicaima. Estava claro que funcionava mas, a dificuldade na tomada de decisão, a falta de insistência, de foco na procura de soluções e o ter-se colocado a problemática do plástico em segundo plano tinha levado a empresa a adiar a resolução do problema. Contudo, tinha sido uma lição aprendida pois após esta constatação a

equipa retomou o tema e no início de abril já tinha a Linha nº2 a usar plástico retráctil e a Linha nº1 a realizar novos ensaios, a ser alterada mecanicamente e os parâmetros de processo a serem ajustados de forma específica para esta linha. No fim de abril a Linha nº1 também já usava plástico reciclado. Em pouco mais de um mês a equipa conseguiu fazer o que antes tinha demorado mais de um ano a conseguir.

FORNECEDORES

O ponto de partida passava pela redução da gramagem do plástico pois esta parecia ser a solução mais óbvia. No entanto, quanto mais fino o plástico, mais matéria-prima virgem seria necessária e menos material reciclado incorporado, ou seja, para usar um plástico mais fino tinha de se prescindir da opção de incorporar plástico reciclado. Fazendo as contas ao último ano, o consumo de matérias-primas virgens seria menor por comparação com a opção de usar plástico com 30% de reciclados, uma vez que este requeria uma espessura superior, transformando-se num dilema para Filipe. Embora racionalmente, usar plástico mais fino, fizesse todo o sentido pois o consumo global de matéria-prima virgem era menor, havia um risco ao nível da comunicação para com os *stakeholders* pois parecia difícil passar a mensagem. Como é que se ia comunicar de forma clara ao mercado que, por um lado, estava-se a consumir menos plástico e, por outro lado, consumia-se mais matéria-prima virgem? Fazer a divulgação seletiva de informações positivas para assegurar uma imagem ambiental positiva evitando revelar informações negativas, ou seja, *greenwashing* (Thomas et al., 2006), poderia sempre ser um caminho a seguir. Contudo, Filipe tinha presente notícias recentes que surgiram na imprensa relacionadas com acusações de práticas de *greenwashing*, realizadas por algumas empresas internacionais.

Após alguma reflexão conclui que existia algum risco da Vicaima vir a ser confrontada com acusações ou insinuações de *greenwashing*, ainda que pouco fundamentadas, pelo que esta opção ficaria em *standby*.

Foi então abordada a alternativa de utilização de bioplásticos (plásticos que se decompõem naturalmente pelo contacto com a luz e algum calor). Esta opção foi imediatamente encarada com entusiasmo porque, por um lado, conseguia-se manter a embalagem individual do produto, como muitos clientes pretendiam, e por outro, utilizava-se um plástico sustentável, biodegradável, com um acréscimo de custo comportável e uma mensagem forte que agradou bastante ao departamento de marketing. O problema parecia resolvido e a solução encontrada, pelo que foram agendados testes industriais. Porém, Filipe sentia que algo parecia não estar 100% certo com esta opção. Algo o deixava desconfortável pelo que decide aprofundar o tema dos bioplásticos. As dúvidas aumentam após as primeiras pesquisas pois constata que os bioplásticos são produzidos a partir de milho, batata, mandioca, arroz, entre outros. Além disso, o bioplástico que chega ao mar não se decompõe facilmente porque não tem a luz nem as temperaturas necessárias para que o processo de decomposição decorra convenientemente e até ao fim. Nos dias seguintes, o desconforto aumenta à medida que surgiam notícias relacionadas com o impacto da guerra na Ucrânia na disponibilização de bens alimentares e o risco da falta de alimentos em alguns países. Num desses dias, e durante um almoço na empresa, com colegas que faziam parte da equipa envolvida no tema dos plásticos, Filipe manifesta o seu desconforto por ao usar plástico biodegradável estar a promover, mesmo que indiretamente, a utilização de bens alimentares para a produção de plástico em vez de serem utilizados na alimentação, o que constituía uma forte contradição. As opiniões divergiram, uns consideraram que de facto não parecia muito lógico e os restantes eram da opinião de que não fazia sentido misturar os dois temas até porque, nessa altura, não tinham outra opção. Surge então o sentimento de que estavam a voltar ao início, pois a solução também não era consensual.

Uma nova reunião foi agendada para reavaliar a viabilidade de utilizar plástico com 30% de conteúdo reciclado, o que passava por alterar a Linha nº1 ou investir numa nova linha e estabelecer parcerias com os fornecedores com dois objetivos principais: reduzir ao máximo a gramagem do plástico e aumentar progressivamente a incorporação de material reciclado, com o objetivo ambicioso de atingir os 100% de incorporação, no prazo de 2 anos. O sucesso desta alternativa estaria pois muito assente na capacidade de inovação dos fornecedores e de uma parceria forte com a Vicaima no desenvolvimento de novas soluções. Esta era uma alternativa de compromisso, fazer algo já e apostar na capacidade de inovação dos fornecedores sem grandes garantias de sucesso.

COMERCIAL

A equipa comercial foi acompanhando este processo com um misto de ceticismo e oportunidade. Se por um lado não eram muitos os clientes a pressionar, por outro, era notória uma pressão crescente. As equipas comerciais deparavam-se com uma certa ambiguidade: a estratégia da empresa era clara no sentido de reduzir o plástico utilizado, uma parte relevante dos clientes não estava recetiva em deixar a embalagem de plástico individual, o que podia levar à perda de vendas, e a concorrência direta não demonstrava grande preocupação com o assunto. Por outro lado, reconheciam que liderar esta transição podia tornar-se numa vantagem competitiva para a Vicaima. O facto da Vicaima exportar 90% da sua produção para mais de 30 países não ajudava à tomada de decisão, uma vez que as preocupações e os tipos de clientes variavam muito de mercado para mercado. Por fim numa das reuniões com a área comercial ficou clara a sua vontade: alargar ainda mais as opções de tipos e materiais de embalagem utilizados deixando a escolha para o cliente de acordo com as suas necessidades. Contudo, a Produção não concordava em duplicar ou triplicar as opções já existentes pois o impacto na produtividade e eficiência da produção seria significativo. Alargar a oferta dos tipos de

embalagem não seria a melhor solução pois, por um lado, iria ter impacto operacional e económico, e por outro, a Vicaima não estaria a cumprir integralmente com o seu compromisso rumo à sustentabilidade, tendo sido encarado como um adiar do problema.

MARKETING

A definição da estratégia a seguir quanto ao tema do uso de plástico na embalagem era bastante relevante para a área de Marketing. Estavam perante uma excelente oportunidade de reforço da marca junto do consumidor e não queriam de forma alguma perder a oportunidade de posicionar a Vicaima como líder do setor nesta transição. Havia também uma preocupação mais ampla relacionada com a perceção da dimensão sustentável da marca, pelos clientes diretos e indiretos. Nesse sentido, era um pouco indiferente a opção a seguir desde que se avançasse rapidamente para não perder o momento.

A TOMADA DE DECISÃO

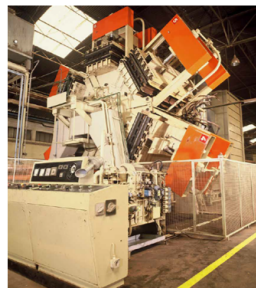
O tempo ia passando e Filipe foi-se apercebendo do quanto difícil seria ter uma solução que satisfizesse os vários *stakeholders* e que estivesse alinhada com as 3 dimensões do ESG. Ao longo deste período foram várias as vezes em que se viu a refletir sobre a importância de existirem *trade-offs* no caminho para a Sustentabilidade. O que é mais importante, preservar a todo o custo o meio ambiente ou correr o risco de pôr em causa a sustentabilidade económica da empresa e por consequência postos de trabalho? O foco apenas na vertente económica deixando para segundo plano a área ambiental e social é coerente com o ADN da empresa e com a sua estratégia de sustentabilidade? A alternativa do uso de bioplásticos devia ser abandonada apenas porque, de forma indireta e remota, estaria a contribuir para a escassez de alimentos? A redução do consumo de plástico virgem por via da menor espessura não seria a melhor opção apesar dos receios de *greenwashing*? Este receio não estaria a ser sobre avaliado?

Não havendo uma solução clara e consensual seria preferível evitar abordar este tema no relatório e adiar a sua resolução esperando pela evolução do mercado? Porque tomar a dianteira e correr riscos? Apostar na alternativa mais radical de deixar de embalar em plástico, mesmo contra a vontade generalizada dos clientes, não poderia transformar-se num “momento iphone” no sector? Seria preferível enveredar por uma solução de compromisso apostando no uso de plástico com 30% de reciclados e acreditar na capacidade de inovação dos fornecedores? Ao fazê-lo estaria a Vicaima a perder a oportunidade de ser disruptiva no mercado e de ganhar a dianteira face à concorrência?

Apesar da ambiguidade subjacente a estas várias alternativas e questões, Filipe tinha bem presente a visão da Vicaima: ajudar a criar um impacto positivo, liderar o caminho para o uso de embalagens mais sustentáveis nos seus produtos, reduzir ou eliminar o plástico contendo matéria-prima virgem. Faltava apenas decidir o caminho a seguir.



Casa onde se iniciou a atividade do Grupo Vicaima (1959)



Prensa rotativa de produção de portas (1970)



Linha automática de alto rendimento para prensagem de portas (década de 1990)



Unidade Industrial de Vale de Cambra (2022)



Presença internacional (2022)

Figura 1 - A Vicaima

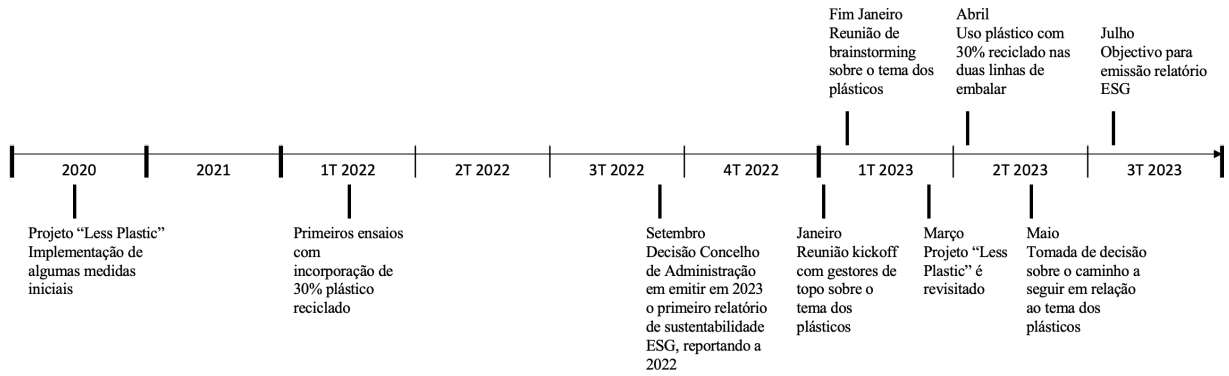


Figura 2 - *Timeline* dos momentos mais relevantes

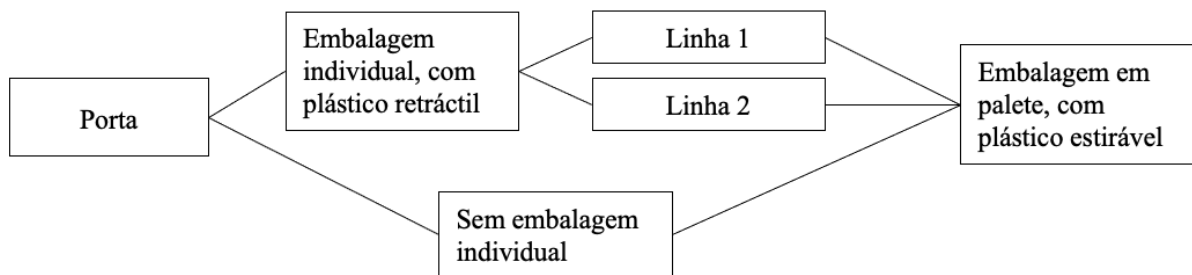


Figura 3 - Utilização de plástico

NOTA DIDÁTICA

Visão geral

O presente caso descreve a experiência da Vicaima no seu percurso de adoção e incorporação dos princípios de sustentabilidade ESG na estratégia de negócio. É apresentado na perspectiva do Administrador responsável pela definição e implementação da estratégia de sustentabilidade, que luta pelo equilíbrio na tomada de decisão, tendo de conciliar pressões e perspectivas diferentes. Descreve os desafios e dilemas em endereçar o tema do uso de plástico virgem para fins de embalagem dos produtos fabricados. Vê-se confrontado com a urgência de tomar uma decisão num contexto de elevada ambiguidade, tendo de enfrentar questões relacionadas com *greenwashing* e com a necessidade de estabelecer *trade-offs* entre as dimensões do ESG.

Público-alvo

O caso foi projetado para uso em cursos ligados às áreas de Sustentabilidade e Gestão Estratégica, de graduação ou pós-graduação. Desenvolve-se a temática do *greenwashing*, sua importância, impacto e até onde pode condicionar a estratégia de sustentabilidade. Ao nível da gestão estratégica, destaca-se a importância do alinhamento entre a estratégia central do negócio e a estratégia de sustentabilidade. Explora-se a importância do processo de tomada de decisão e a necessidade de estabelecer *trade-offs* entre as dimensões da sustentabilidade corporativa.

Objetivos de aprendizagem

Gerir a sustentabilidade exige competências fundamentalmente novas aos gestores e estudantes das áreas de gestão e sustentabilidade, incluindo a capacidade de avaliar cuidadosamente o contexto e chegar a decisões de compromisso, por exemplo, entre servir a empresa e servir a sociedade.

O presente caso visa ser uma ferramenta de estudo para ajudar os alunos a compreender a complexidade e ambiguidade presente no dia a dia das empresas e a importância de fazer concessões de forma deliberada na prossecução de objetivos económicos, sociais e ambientais. Também visa evidenciar a complexidade do processo de tomada de decisão, tendo em conta questões de curto e longo prazo, e avaliar de que forma pode condicionar a estratégia futura das empresas. Aborda a temática do *greenwashing*, tema que pode custar a uma empresa a perda do seu prestígio, credibilidade e confiança junto dos consumidores, pelo que, devido à sua atualidade e potencial impacto negativo, merece algum destaque.

Perguntas sugeridas

Pergunta 1

O greenwashing está na ordem do dia, pode custar a reputação de uma empresa e trazer consigo um forte impacto negativo. Identifique as situações passíveis de serem percecionadas como de greenwashing. Perante os factos, considera que as preocupações relativas ao greenwashing foram legítimas ou exageradas?

Os alunos que não estejam familiarizados com o termo *greenwashing* devem começar por aprofundar o seu conhecimento sobre o tema, compreender o seu significado e de que forma se revela em contexto empresarial.

Apesar de não existir uma definição universalmente aceite, muito devido ao âmbito alargado do tema, podemos definir *greenwashing* como a divulgação de informação enganosa por parte das organizações para retratar uma imagem ambientalmente responsável ao público usando falsas alegações (Rubab et al., 2020), ou seja, o *greenwashing* promove a divulgação seletiva apenas de informações positivas sobre o desempenho de uma empresa desviando a atenção dos seus problemas ambientais e sociais. Este comportamento visa construir capital reputacional e influenciar as avaliações de preços justos por parte dos clientes, enquanto a organização

continua a conduzir os seus negócios de uma forma que seria vista como inaceitável se as pessoas estivessem cientes disso (Vollero et al., 2016). O *greenwashing* explora as preocupações ambientais genuínas dos consumidores, limitando a sua capacidade de tomar decisões realmente sustentáveis e gera confusão e ceticismo em relação a todos os produtos que promovem credenciais ecológicas, incluindo aqueles que são genuinamente mais ecológicos.

Existe vasta literatura que os alunos podem utilizar para consolidar o seu conhecimento, encontrando-se bem sistematizado no artigo “An Integrated Framework to Assess Greenwashing”, publicado em 2022 (Nemes et al., 2022). Podemos igualmente encontrar diferentes abordagens como sejam, a influência do *greenwashing* na tomada de decisão (Ferrón et al., 2020), os drivers do *greenwashing* (Magali et al., 2011) ou uma proposta de classificação de conceitos e formas de *greenwashing* (Sebastião et al., 2020).

Após consolidação do conceito os alunos devem identificar, dentro das alternativas que foram consideradas para endereçar o tema dos plásticos, quais podiam ser entendidas como ações de *greenwashing* caso não fossem devidamente comunicadas ou percecionadas pelos *stakeholders*.

No caso em estudo podemos identificar duas:

- 1 - A redução do uso de plástico por via da menor espessura;
- 2 - O uso de bioplásticos com características biodegradáveis.

A primeira alternativa passava por reduzir a espessura do plástico, o que levava a uma redução global do seu consumo, mas obrigava à utilização de apenas matérias-primas virgens, opção esta que fazia sentido em termos ambientais e económicos. No entanto, existia o risco desta ação poder ser percecionada como informação incorreta e ser facilmente associada a uma atividade de *greenwashing*, o que motivou a procura de soluções alternativas. A decisão passou por assumir uma abordagem prudente, minimizando o risco reputacional, pois os benefícios potenciais eram questionáveis, mesmo sabendo da atuação genuinamente sustentável da Vicaima.

A segunda alternativa, uso de bioplásticos, também foi encarada como tendo algum risco pois, de certa forma, potencia a divulgação seletiva de informações positivas, deixando para segundo plano os aspetos mais negativos. De fato a perceção inicial é positiva, contudo:

- são utilizados recursos alimentares para a sua produção, contribuindo, ainda que indiretamente, para a redução dos alimentos disponíveis em determinadas regiões, podendo ser interpretado como ocultação de informação negativa;
- a decomposição decorre em condições específicas, pelo que só faz sentido ser utilizado em situações em que o seu fim de vida passa pela decomposição em aterro, o que não é necessariamente verdade quando utilizado na embalagem de produtos industriais.

Por fim os alunos devem fazer a sua avaliação sobre a importância dada ao risco de *greenwashing* e se foi ou não exagerada perante os factos.

Efetivamente pode-se colocar a questão de até onde conseguimos prever qual vai ser a reação e perceção que os *stakeholders* vão ter, isto é, se vão concluir que a empresa está ou não a fazer *greenwashing*. No mesmo sentido, nem sempre se consegue prever o grau de efetividade das campanhas de comunicação em passar de forma clara a mensagem, não deixando margem para insinuações ou acusações de *greenwashing*. Em comunicação, só se sabe o resultado depois de comunicar e nessa altura já pode ser tarde para reverter uma mensagem.

No presente caso, reconhecendo que a maior ameaça do *greenwashing* é a perda de reputação da empresa e da confiança por parte do consumidor, conhecendo a dificuldade em prever a efetividade da mensagem a passar ao mercado e sabendo da existência de outras alternativas igualmente válidas, não restaram dúvidas de que eram razões suficientes para optar por não correr riscos desnecessários. Assim, a decisão recaiu em não colocar em risco a reputação, prestígio e confiança na marca Vicaima, evitando a opção de comunicar de forma positiva apenas para atingir metas de curto prazo e responder às expectativas imediatas dos *stakeholders*.

Pergunta 2

Considera que a estratégia de sustentabilidade de uma empresa deve ser condicionada pelo risco de percepção de greenwashing por parte dos stakeholders? Qual a influência que teve na tomada de decisão no caso da Vicaíma?

Para desenvolver esta questão os alunos devem primeiro identificar-se com a evolução recente das empresas, que passaram a integrar o tema da sustentabilidade na sua estratégia de negócios ou como os consumidores passaram a considerar a sustentabilidade nas suas decisões de consumo. Os alunos devem concluir que os temas da sustentabilidade, ainda que relativamente recentes, tem um importância e influência crescente nos comportamentos e tomada de decisão. Nas duas últimas décadas, o pensamento verde e a preocupação ambiental tornaram-se uma prática padrão das empresas levando-as a agir e a se apresentarem como entidades 'sustentáveis', muito devido à pressão das partes interessadas (consumidores, comunidades, ONGs, etc.).

As empresas, reconhecendo o aparecimento do paradigma da sustentabilidade, apostaram em desenvolver formas de incorporar esta componente na sua estratégia de negócio. Ao mesmo tempo, conceitos como inovação verde, design sustentável, produtos ecológicos, produção verde e marketing verde, entre outros, foram ganhando popularidade crescente.

A procura cada vez maior por produtos ecologicamente corretos está a colocar uma pressão contínua para que as organizações se apresentem como ecologicamente corretas. Para obter a vantagem competitiva neste mercado global, as empresas são forçadas a originar e trocar ideias criativas verdes de forma constante (Adnan et al., 2021). Neste seguimento, os departamentos de marketing começaram a capitalizar essa onda crescente de consumidores ambientalmente conscientes recorrendo a slogans como 'go-green', 'ecologicamente correto', 'salvar o planeta', ou rotulando os seus produtos como sendo '100% natural', 'reciclável', 'biodegradável', 'ecológico' ou 'livre de produtos químicos'. Este movimento incentiva as empresas a fazerem

uma divulgação seletiva de informações positivas para destacarem uma imagem ambiental favorável minimizando ou ocultando informações negativas, ou seja, *greenwashing*.

Para responder a esta questão os alunos devem ainda ter em consideração que este caso descreve, em particular, o dilema de empresas com várias décadas de história, em que a reputação e credibilidade da marca potencia os cuidados a ter, podendo levar até a alguma aversão em correr riscos que possam pôr em causa esse capital reputacional acumulado ao longo dos anos. Em contraponto, empresas mais recentes estarão mais propensas em adotar uma abordagem menos preocupada com a temática do *greenwashing*, pois registam uma tolerância ao risco naturalmente diferente da que se regista em empresas com mais história.

Assim, no caso da Vicaima, o tema *greenwashing* exerceu um papel significativo influenciando de forma decisiva a tomada de decisão, reconhecendo-se que o capital reputacional da empresa não poderia ser posto em causa face à probabilidade, ainda que potencialmente baixa, de associação a uma tentativa de passar uma mensagem positiva ocultando os aspetos negativos.

Pergunta 3

Em situações e contextos conflitantes torna-se necessário estabelecer trade-offs entre as alternativas que podem impactar a sustentabilidade das empresas. Qual o dilema enfrentado por Filipe e as soluções encontradas para o resolver? Identifique para cada uma das alternativas os trade-offs que foram considerados durante o processo de tomada de decisão.

Os alunos podem começar por explicar a importância de existirem *trade-offs* nos processos de tomada de decisão e o impacto que pode ter no negócio caso não sejam devidamente identificados ou avaliados.

Nas últimas décadas, houve um progresso significativo na forma como as empresas pensam e lidam com a sustentabilidade. A década de 1990 ficou marcada pela ideia de que era possível alcançar simultaneamente a sustentabilidade ambiental, social e económica, ou seja, que as

questões sociais e ambientais podem andar de mãos dadas com a prossecução de objetivos económicos. Desde então, o clima social, político e regulatório alterou-se significativamente. A crescente consciencialização pública sobre questões ambientais e sociais, alavancada pelo aumento acentuado da cobertura dos média sobre sustentabilidade e impacto das alterações climáticas, tem levado a uma procura crescente por produtos e serviços mais ecológicos e éticos.

A literatura sobre sustentabilidade corporativa segue o paradigma *win-win*, segundo o qual os aspetos económicos, ambientais e sociais da sustentabilidade podem ser alcançados simultaneamente (Hahn et al. 2010). Contudo, estudos e discussões mais recentes, sugerem que dada a natureza multifacetada e complexa do desenvolvimento sustentável, os *trade-offs* e os conflitos na sustentabilidade corporativa são a regra e não a exceção (Hahn et al. 2010).

Hoje em dia, gerir os temas da sustentabilidade, que são complexos e de âmbito alargado, requer uma avaliação cuidada dos *trade-offs* entre as várias dimensões, fazer concessões e tomar decisões de compromisso, por exemplo, entre servir a empresa ou servir a sociedade, conciliando o curto e o longo prazo. É cada vez mais frequente as empresas colocarem-se perante a seguinte questão: o que é mais importante, preservar a todo o custo o meio ambiente ou correr o risco de pôr em causa a sustentabilidade económica da empresa?

De seguida, os alunos devem identificar as alternativas encontradas e o que as motivou, identificando para cada uma delas os *trade-offs* que ocorreram. Os alunos podem ainda identificar os *stakeholders* envolvidos e as pressões exercidas por cada um deles.

Tabela 1 – Resumo das alternativas e exemplos de *trade-offs*

Alternativa	<i>Trade-offs</i>
Não reportar o tema	Garantir o prazo objetivo para emissão do relatório vs ser coerente com os compromissos para com a sustentabilidade
Deixar de usar plástico	Risco de perda de clientes vs possibilidade de liderar a mudança no sector
Menor espessura	Risco de <i>greenwashing</i> vs maior redução do consumo de plástico
Uso de bioplásticos	Risco de <i>greenwashing</i> vs coerência com a estratégia de sustentabilidade ESG
Uso de reciclado	Assegurar a sustentabilidade económica vs reduzir menos do que seria possível

Por fim devem identificar que o principal dilema que se colocou a Filipe era o de ter de decidir entre usar menos ou nenhum plástico na embalagem de portas.

Pergunta 4

Quando se fala em sustentabilidade é frequente atribuir às empresas a responsabilidade por endereçar essas questões. Avalie a atuação da Vicaima e se a mesma foi coerente com os compromissos que assumiu no âmbito da sustentabilidade? Considera que a responsabilidade por resolver os problemas da sustentabilidade cabe apenas às empresas?

Para desenvolver esta questão os alunos devem identificar os compromissos assumidos pela Vicaima, sem descorar os que resultam do seu percurso, ao longo da sua história. Exemplos dos compromissos que os alunos devem ser capazes de identificar:

- Redução do consumo de plástico usado na embalagem das portas;
- Redução da incorporação de matérias-primas virgens nos seus produtos;
- Menor consumo global de materiais e minimização dos desperdícios;
- Incorporação dos princípios ESG na estratégia de crescimento;
- Emissão do relatório de sustentabilidade durante o ano de 2023.

De seguida espera-se que os alunos relacionem estes compromissos com a sucessão de eventos e processo de tomada de decisão, concluindo pela atuação coerente com os compromissos assumidos, uma vez que a opção por não abordar o tema foi desde logo descartada e foram alocados recursos na procura de soluções alternativas para a redução do plástico, apesar das dúvidas, ambiguidades e pressões que se forma revelando.

As empresas podem encarar a sustentabilidade de 3 formas: Por motivos de *compliance* (já é obrigatório para algumas empresas), por conveniência (mostrar aos clientes e *stakeholders* que a empresa se preocupa com o mundo) ou por convicção (quando a empresa realmente acredita num caminho mais sustentável e faz parte da sua estratégia), sendo este o caso da Vicaima.

Sobre a responsabilidade em lidar com as questões de sustentabilidade os alunos devem desenvolver o seu ponto de vista. Porque tem as empresas de estar envolvidas? Para além da conformidade com as regulamentações ambientais, as empresas têm responsabilidades morais ou sociais adicionais em afetar recursos à proteção do ambiente? Não é aos governos que cabe implementar leis ou aos consumidores que cabe alterar os seus hábitos de consumo? Compete às empresas lidar com os temas ambientais ainda que isso prejudique a sua sustentabilidade económica e os seus lucros? (Reinhardt et al., 2008). Alguns argumentam que as empresas têm a obrigação moral de ir além da maximização do valor para o acionista, incorporando objetivos ambientais e sociais (Marcus et al., 2009), enquanto outros sustentam que as empresas tem a obrigação de maximizar o valor do acionista, e que as atividades corporativas que não contribuam para esse fim não devem ser permitidas (Jensen, 2002).

Acresce que a existência de *trade-offs* não diz apenas respeito às empresas. Os consumidores individuais quando tomam decisões de compra também são confrontados com *trade-offs* em relação aos quais tem de ponderar e decidir. Comprar produtos naturais, orgânicos, locais e de comércio justo ainda que mais caros? Comprar um determinado produto só porque é mais barato, não sabendo onde ou de que forma foi produzido? Comprar portas sem embalagem correndo o risco de ter um custo maior em danificados só porque é ecologicamente adequado?

Plano de Estudo

Uma aula de 90 minutos poderá ser organizada da seguinte forma:

Atividade	Duração (minutos)
Introdução ao caso de estudo	10
Enquadramento teórico	15
Discussão questão 1	15
Discussão questão 2	15
Discussão questão 3	15
Discussão questão 4	15
Conclusões e principais “takeaways”	5

Referências

Adnan Butt, Sabeen Naeem Khan, Muhammad Mansoor Zakir, Waqas Rana, Anita Laila, (2021). “Firms greenwashing practices and consumers’ perception: Role of marketing and non-marketing external stake holders in firms greenwashing practices”, *Indian Journal of Economics and Business* Vol. 20 No. 3, p.690.

Businesswire: <https://www.businesswire.com/news/home/20211014005090/en/Recent-Study-Reveals-More-Than-a-Third-of-Global-Consumers-Are-Willing-to-Pay-More-for-Sustainability-as-Demand-Grows-for-Environmentally-Friendly-Alternatives>.

Costa Leite, Álvaro (1998), *Revista Ideias & Negócios*.

Deloitte: 2023 Gen Z and Millennial Survey (2023). “Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks”.

Ferrón Vilchez, V., Valero-Gil, J. & Suárez Perales, I. (2020). “How does greenwashing influence manager’s decision-making? An experimental approach under stakeholder view”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

Hahn T, Figge F, Pinkse J, Preuss L. (2010). “Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can’t Have Your Cake and Eat It”, *Business Strategy and the Environment* 19: p.217–229.

Jensen M. C. (2002). “Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function”, *Business Ethics Quarterly*, Volume 12, Issue 2: p.235-256.

Marcus A. A. , Fremeth A. R. (2009). “Green Management Matters Regardless”, *Academy of Management Perspectives* 23 (3): p.17-26.

Magali A. Delmas, Vanessa Cuerel Burbano (2011). “The Drivers of Greenwashing”, *California Management Review* vol. 54, no. 1.

Nemes, N.; Scanlan, S. J.; Smith, P.; Smith, T.; Aronczyk, M.; Hill, S.; Lewis, S.L.; Montgomery, A.W.; Tubiello, F.N.; Stabinsky, D. (2022). “An Integrated Framework to Assess Greenwashing”, *Sustainability* 2022, 14, 4431, <https://doi.org/10.3390/su14084431>.

Reinhardt F. L., Stavins R. N., Vietor R. H. K. (2008). “Corporate Social Responsibility Through an Economic Lens”, *Review of Environmental Economics and Policy* (2): p219-239.

Rubab Tahir, Muhammad Razzaq Athar & Aneela Afzal, (2020). “The impact of greenwashing practices on green employee behaviour: Mediating role of employee value orientation and green psychological climate”, *Cogent Business & Management*, 7:1, 1781996, <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1781996>.

Sebastião Vieira de Freitas Netto, Marcos Felipe Falcão Sobral, Ana Regina Bezerra Ribeiro and Gleibson Robert da Luz Soares (2020). “Concepts and forms of greenwashing: a systematic review”, *Environmental Sciences Europe*, <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>.

Thomas P. Lyon, John W. Maxwell (2006). “Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit”. *Michigan Ross Scholl of Business*: p.6.

Vollero, A., Palazzo, M. Siano, A. and Elving, W. J. L. (2016). "Avoiding the greenwashing trap: between CSR communication and stakeholder engagement", *Int. J. Innovation and Sustainable Development*, Vol. 10, No. 2, p.120–140.