

HERMES, SUA EMPRESA PRECISA FAZER MAIS! O CASO DE UM GERENTE DE SUSTENTABILIDADE QUE ENFRENTA CRÍTICAS DE GREENWASHING

Paulo César Da Silva Neto - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Karina Siqueira Pereira Da Silva

Resumo

O caso descreve a situação profissional vivida por Hermes, que atua como gerente nacional de sustentabilidade em uma das maiores empresas globais. A companhia assumiu diversos compromissos visando reduzir seus impactos negativos no meio ambiente, entretanto, foi eleita pelo quinto ano consecutivo como a principal poluidora com plástico do mundo e recebeu inúmeras críticas por suposto greenwashing. O cenário turbulento fez com que uma reunião de emergência fosse necessária e agora cabe a Hermes indicar os próximos passos da companhia para superar os desafios e críticas feitos a empresa. O dilema do caso reside na dualidade vivida pela empresa, que apesar de assumir compromissos ambientais, segue colecionando resultados negativos e passou a receber críticas devido ao impacto negativo de suas ações no meio ambiente.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Greenwashing; Plástico

Abstract

The case describes the professional situation faced by Hermes, who serves as the national sustainability manager at one of the world's largest companies. The company has made various commitments to reduce its negative environmental impacts. However, for the fifth consecutive year, it has been named the world's leading plastic polluter and has faced numerous accusations of greenwashing. The turbulent situation necessitated an emergency meeting, and now it is up to Hermes to suggest the company's next steps to overcome the challenges and criticisms it faces. The case's dilemma lies in the duality experienced by the company: despite making environmental commitments, it continues to accumulate negative results and faces criticism due to the negative impact of its actions on the environment.

Keywords: Sustainability; Greenwashing; Plastic

HERMES, SUA EMPRESA PRECISA FAZER MAIS! O CASO DE UM GERENTE DE SUSTENTABILIDADE QUE ENFRENTA CRÍTICAS DE GREENWASHING

Introdução

Era uma noite fria e chuvosa de quarta-feira na cidade de São Paulo. Hermes, um pernambucano de 38 anos, havia acabado de chegar em casa. Com as roupas molhadas, ainda pingando, sentou-se no sofá e ligou a televisão, como de costume. Enquanto mudava os canais, passou por um programa focado em negócios e empreendedorismo.

- A situação não está fácil para a Coca-Cola! A empresa acabou de ser indicada, pela quinta vez consecutiva, como a empresa que mais polui com plástico no mundo. A situação fica ainda pior quando... – dizia o apresentador.

- Chega. Até aqui? Eu só quero um minuto de paz.

Assim, Hermes desligou a televisão e fechou os olhos por alguns minutos. Foram instantes de paz, até que seu celular vibrou. As mensagens de trabalho voltaram a chegar e ele sabia que não havia como escapar disso. Era a primeira vez em toda sua trajetória profissional que se deparava com um problema que não sabia resolver e muito menos por onde começar. Sua caixa de e-mails? Lotada. O WhatsApp? Também.

A Coca-Cola, empresa que Hermes trabalha desde seus 18 anos, sofreu diversas críticas em nível global por supostas práticas de greenwashing. A indignação também chegou em território brasileiro, acompanhada de reclamações, investigações, notícias e boicotes.

- É... eu preciso dar uma resposta para todas essas movimentações. As ações da empresa em relação a esse assunto precisam começar amanhã. – disse Hermes.

Foi quando colocou seu celular na mesa e decidiu tomar um banho para relaxar. Aquela seria uma longa e cansativa noite de trabalho.

O começo de tudo

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e apaixonado por sustentabilidade, Hermes iniciou sua carreira profissional como estagiário na Coca-Cola. Após um período de dois anos, foi efetivado e ocupou cargos administrativos em nível inicial. Atuou nos setores de logística e produção, mas sempre teve o desejo de trabalhar com sustentabilidade. Foi quando se matriculou em um MBA em ESG e iniciou sua transição de carreira. Após a conclusão do curso, foi remanejado para a equipe que tratava de questões ambientais, como regulação e minimização de impactos da organização.

Durante sua trajetória, acumulou diversas promoções de cargo. Inicialmente como gerente geral de sustentabilidade em nível estadual e posteriormente regional. Entretanto, a maior promoção ocorreu onze anos após sua transição de carreira: o convite para assumir o cargo de gerente geral de sustentabilidade em nível nacional, feito diretamente pelo presidente da Coca-Cola Brasil.

- Hermes, sei que é algo repentino, mas preciso da sua resposta para a nossa proposta até amanhã. É um cargo muito importante para a empresa, um cargo que não pode esperar.

- Eu entendo, chefe. Preciso apenas conversar com minha família sobre isso, amanhã você terá meu retorno. – disse Hermes.

A conversa com a esposa foi um misto entre empolgação e incerteza. Os filhos, ainda pequenos, eram acostumados com a vida que levavam por lá. Entretanto, ele sentia que se tratava da grande oportunidade de sua vida, uma proposta irrecusável. Por esse motivo, se viu obrigado a deixar Recife, sua cidade natal, e se mudar com sua esposa e três filhos para a capital paulista. Uma mudança de cidade não era algo que estava nos planos da família, mas Hermes ansiava pela futura rotina. A adaptação da família na nova cidade não foi simples. Os primeiros meses foram desafiadores e São Paulo parecia intimidadora e caótica demais. A saudade dos

familiares próximos e dos benefícios de se viver no litoral também foram fatores complicadores mas, aos poucos, Hermes e sua família se adaptaram à nova realidade.

As demandas de ocupar o cargo de gerente geral de sustentabilidade em nível nacional eram extremamente desafiadoras, entretanto, recompensadoras. O salário de Hermes havia aumentado consideravelmente e sua nova rotina de trabalho incluía diversas viagens internacionais e reuniões com os executivos da empresa, de nível nacional e global.

Apesar disso, Hermes sentia que carregava uma grande responsabilidade: ele havia se tornado o principal nome da empresa sobre questões ambientais no Brasil. Ele sabia que grande parte do desempenho ambiental da Coca-Cola no país passava pelas suas mãos e que era sua obrigação garantir que as operações da organização sempre estivessem em conformidade com as leis locais e com os padrões globais da marca. E sabia, também, que a relação da empresa com o meio ambiente era muito complicada.

A relação entre Coca-Cola e meio ambiente

A relação entre a Coca-Cola e o meio ambiente tem sido objeto de debate e polêmica. Embora a organização tenha adotado iniciativas e compromissos com o objetivo de reduzir o seu impacto ambiental, ainda existem diversas críticas sobre suas práticas e ao uso excessivo de água e plástico.

A empresa produz grandes quantidades de garrafas plásticas descartáveis, que contribuem para a poluição do planeta. Essas garrafas podem levar centenas de anos para se decomporem e representam uma parcela significativa de resíduos sólidos em lixões, aterros e oceanos.

Além disso, a empresa utiliza grande quantidade de água devido à produção de bebidas. Houve, inclusive, preocupações em algumas regiões quanto a utilização indevida de fontes locais para a extração de água. Em Minas Gerais, por exemplo, moradores da Serra da Moeda acusaram a companhia de ser a responsável pelo secamento das fontes Suzana e Água de Campinho.

Em seu website brasileiro a empresa possui uma seção exclusiva para o tópico sustentabilidade. A organização, em sua comunicação institucional, trata o assunto como uma prioridade indispensável. “A longevidade da Coca-Cola Brasil só é possível se a nossa forma de trabalhar trazer ganhos para a sociedade e o planeta. É imprescindível crescer de forma consciente e sustentável” (COCA-COLA, 2023).

De acordo com a Coca-Cola (2020), em seu relatório de sustentabilidade, é prioridade da empresa alcançar a destinação correta de 100% de suas embalagens colocadas no mercado brasileiro até o ano de 2030. O resultado referente ao ano de 2020 foi de 68,3% e é tratado como um progresso em direção ao objetivo. Além disso, a organização tem como meta a incorporação de pelo menos 25% de material reciclável em suas garrafas PET até 2025.

Além disso, a companhia destaca possuir outras ações relacionadas a sustentabilidade, como por exemplo, o lançamento de uma água mineral cuja embalagem é 100% produzida com material PET reciclado, incentivo financeiro ao programa “Reciclar pelo Brasil” que apoia cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis e o investimento em iniciativas de reflorestamento e proteção de bacias hidrográficas.

Em 2023, por exemplo, a Coca-Cola Brasil assinou um protocolo de intenções com a Associação Nacional de Catadores (ANCAT) que previa o investimento de 6 milhões de reais em projetos de apoio às cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis no país. O principal objetivo do investimento é contribuir para o avanço da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Entre as ações planejadas, estão a estruturação de uma nova unidade de reciclagem, fomento de iniciativas voltadas à economia circular de embalagens e o apoio às escolas de formação em negócios e logística reversa. A companhia busca, ainda, impactar

positivamente a vida dos catadores investindo em ações de combate à fome, instalando cozinhas solidárias em todo o país.

Das 323,43 mil toneladas de material utilizados como insumos para a produção de embalagens plásticas no ano de 2020, 15,1% foram de insumos reciclados e 1,8% de energias renováveis. Os principais materiais utilizados na produção das embalagens dos produtos da Coca-Cola são o plástico PET, vidro, lata, tampa plástica, embalagem cartonada, rolha metálica e caixa de papelão.

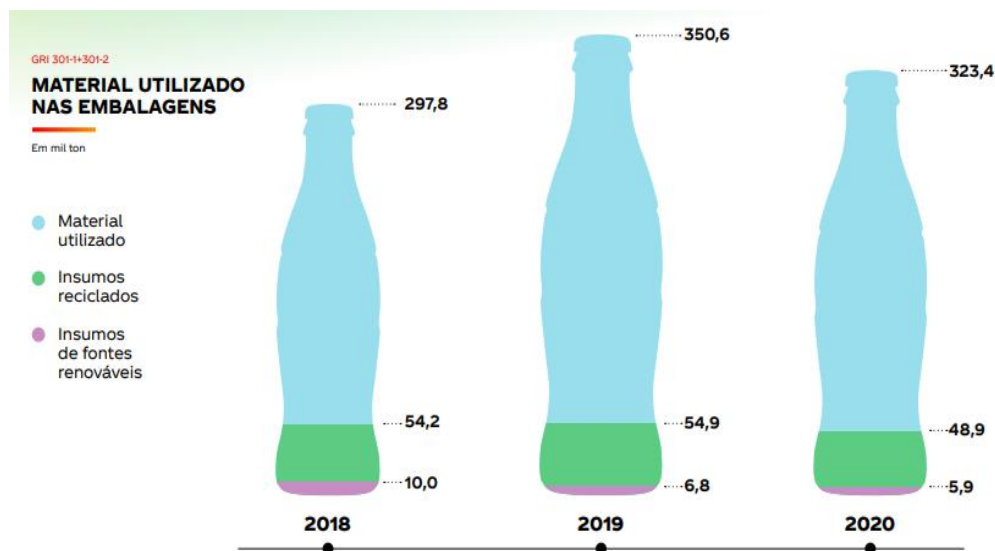


Figura 1: Materiais utilizados nas embalagens
Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Coca-Cola (2020)

A companhia destaca, também, uma redução na utilização de insumos para a produção de embalagens no ano de 2020 que foi acompanhada por um aumento na produção de 2,3%. Ou seja, foram produzidas mais embalagens a partir de uma quantidade menor de insumos.

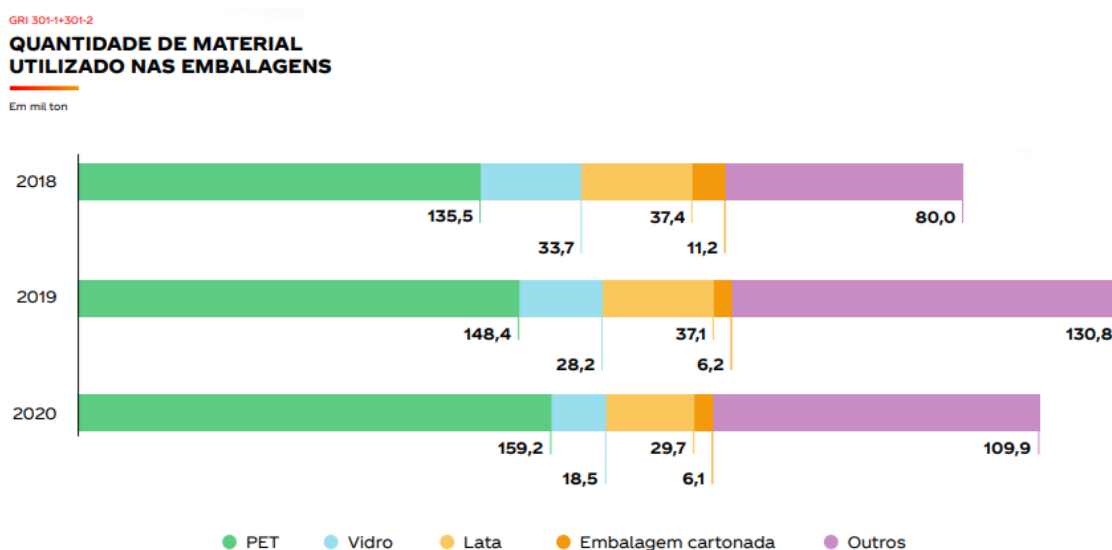


Figura 2: Quantidade de material utilizado nas embalagens
Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Coca-Cola (2020)

Em relação as garrafas retornáveis de vidro, a empresa passou a inserir o padrão de código 2D GS1 Digital Link em suas embalagens. Tal código permite o rastreamento das

garrafas, oferecendo maior gestão dos vasilhames e possibilita que o consumidor acesse informações sobre o impacto do uso sustentável.

Apesar dos tópicos sustentabilidade e preservação ambiental serem tratados com otimismo nos comunicados da organização, resultados recentes da Coca-Cola demonstram que a empresa precisa aprimorar, ainda mais, seu processo e modelo de negócio. A Coca-Cola foi eleita a empresa que mais polui com plástico no mundo pelo quinto ano consecutivo em um relatório da ONG *Break Free from Plastic Pollution - BFPP* (2022).

O relatório declara que, apesar da companhia alegar compromissos com a sustentabilidade, são produzidos anualmente mais de três milhões de toneladas métricas de plástico. A ONG afirma, ainda, que o caminho para a solução é um só: a reutilização. Apenas 1,3% de todas as embalagens da Coca-Cola no ano de 2021 eram reutilizáveis. O percentual representa uma queda no número de embalagens reutilizáveis colocadas em circulação em comparação ao ano de 2018, quando atingiram a marca de 4%.



Figura 3: Feliz “lixoaniversário”: a premiação da ONG BFPP.
Fonte: Break Free from Plastic Pollution (2022)

Ainda de acordo com o relatório, as comunicações organizacionais das empresas que mais poluem com plástico no mundo levam consumidores a desinformação: “empresas petroquímicas e produtores de plástico concentram a atenção na gestão de resíduos e na reciclagem, para que possam fugir à sua responsabilidade pelo verdadeiro problema: o crescimento do volume de plásticos produzidos” (BBFP, 2023).

Apesar dos resultados negativos, a ONG afirma que há vislumbres de esperança de que as empresas, pressionadas para mudar seus processos, poderão finalmente se adequar a padrões ambientalmente corretos. Os compromissos ambientais firmados pela Coca-Cola e destacados em seu website indicam uma evolução no pensamento da organização, que em 2020 declarou que não abandonaria os plásticos descartáveis porque os consumidores “ainda os queriam”.

Em sua conclusão, o relatório trata o período de 2023 até 2027 como chave para o combate à poluição plástica. São definidas quatro ações para atingir o objetivo: o acompanhamento dos impactos de aditivos químicos tóxicos em embalagens plásticas na saúde humana, a elaboração de políticas robustas sobre plástico, o aumento da ação legal contra empresas poluidoras e a formulação de soluções reais para o impulsionamento da reutilização.

As dificuldades de Hermes

Hermes sempre foi uma pessoa conectada às temáticas ambientais, influenciado principalmente pela mãe, que trabalhava como professora de ciências em uma escola da rede pública de Recife.

Durante o período no colégio, Hermes participou de projetos que estimulavam a sustentabilidade entre os alunos. Na graduação, fez parte de grupos de pesquisa que exploravam as temáticas da administração e sustentabilidade. Entretanto, foi quando iniciou sua carreira na Coca-Cola que Hermes se deparou com a possibilidade de gerar grandes resultados e impactos a partir de suas práticas e decisões. O fato de trabalhar em uma gigante multinacional que marcava forte presença no Brasil e que produzia grande quantidade de produtos era algo que fazia seus olhos brilharem.

- E se eu, de alguma forma, conseguir ajudar a reduzir o impacto ambiental de uma empresa desse porte? A sustentabilidade tem se tornado, cada vez mais, uma tendência. Eu tenho certeza de que é algo que a Coca-Cola almeja – dizia Hermes.

Apesar disso, não seria uma atividade simples. Durante sua trajetória, o profissional se deparou com diversas dificuldades que tornaram a sua atuação extremamente desafiadora. A criação de ações exclusivas de sustentabilidade para o mercado brasileiro dependia de aprovação da diretoria global da marca, o que tornava o processo lento. Além disso, as ações focadas em sustentabilidade da empresa dependiam de diversos fatores, como a legislação ambiental local, as particularidades da cultura, os padrões de consumo, a aceitação do consumidor, o desenvolvimento de parcerias, o engajamento com stakeholders e a criação de uma cadeia de suprimentos sustentáveis.

Outra grande dificuldade vivida por Hermes na empresa se refere a logística reversa. Ele, quando criança, costumava comprar uma garrafa de Coca-Cola para os almoços de domingo e, naquela época, a bebida era vendida em embalagens de vidro retornáveis. Agora, a realidade é diferente. As bebidas são envasadas em plástico PET descartáveis e a organização assumiu o compromisso de recolher 100% das embalagens e destiná-las corretamente. Mas como garantir esse processo em um país com dimensões continentais como o Brasil?

Por fim, outro fator que dificultava as ações de Hermes na Coca-Cola era o tempo. A organização firmou diversos compromissos ambientais com prazo limite para implementação. Dessa forma, o profissional e sua equipe analisavam, implementavam e modificavam ações com o objetivo de impactar nos resultados de curto e médio prazo da empresa.

E agora, Hermes... o que fazer?

O nome da Coca-Cola ganhou ainda mais destaque em outubro de 2022 quando a companhia anunciou que seria uma das patrocinadoras da 27ª Conferência do Clima da Organização das Nações Unidas, a COP-27, um dos maiores encontros do mundo sobre preservação ambiental e mudanças climáticas. O evento ocorreu de 6 de novembro até 18 de novembro de 2022, foi realizado em Sharm El Sheikh, no Egito, e reuniu líderes dos países signatários da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima.

Após a confirmação do patrocínio, o vice-presidente da Coca-Cola Global afirmou que por meio da parceria, a empresa buscava apoiar ações coletivas contra mudanças climáticas. Entretanto, o anúncio não foi aprovado por ambientalistas e ativistas ambientais.

Nas redes sociais, internautas e ONGs de proteção ambiental se manifestaram de forma contrária ao anúncio, como o Greenpeace que tratou o fato como “vergonhoso”. Além disso, a companhia foi acusada de praticar greenwashing. Além de manifestarem-se em ambiente virtual, ativistas protestaram contra o patrocínio presencialmente durante o evento. No entanto, foram apontados diversos obstáculos impostos para dificultar suas ações, como complicações na retirada de credenciais e a restrição de horários e locais específicos para realização dos protestos.



Figura 4: Greenpeace se pronuncia após Coca-Cola anunciar patrocínio na COP-27

Fonte: Greenpeace (2022), em seu perfil oficial no Twitter. Disponível em: <https://twitter.com/Greenpeace/status/1575859585650692096?s=20>

Tal situação não foi a única que envolveu o nome da Coca-Cola a suposta prática de greenwashing. Poucos meses depois, em maio de 2023, o Greenpeace divulgou em seu site oficial um comunicado para a imprensa onde afirmava que a empresa, mais uma vez, cometia greenwashing ao tentar disfarçar seu status de maior poluidor. A crítica foi feita após o anúncio de que a companhia substituiria as embalagens de plástico PET verde utilizadas para envasar o refrigerante Sprite por plástico PET transparente. De acordo com a Coca-Cola, a substituição foi feita visando facilitar o processo de reciclagem. De acordo com ONG, o anúncio mascarava o verdadeiro problema: a produção excessiva de plástico.

Em novembro de 2023, o cenário se repetiu mais uma vez. A Coca-Cola, em conjunto com outras gigantes globais como Danone e Nestlé, foi acusada de mentir ao afirmar que suas garrafas plásticas de água seriam 100% recicladas. A empresa respondeu em nota que poderia fundamentar as informações contidas em seus rótulos.

Tais animosidades geraram um cenário de insegurança e incerteza na organização. As frequentes acusações e críticas levantavam preocupações aos investidores e as ações ambientais da Coca-Cola passaram a ser recebidas com desconfiança pelo público.

Por conta deste cenário, Hermes foi convocado para uma reunião com os demais executivos da Coca-Cola Brasil. O objetivo do encontro era levantar possíveis ações a serem tomadas pela companhia com o objetivo de aumentar a efetividade das ações de sustentabilidade, reduzir a recepção negativa do público e demonstrar o comprometimento ambiental da empresa.

- Nós estamos em uma posição complicada. Os nossos esforços são recebidos com desconfiança e críticas de greenwashing. Como nós faríamos, por exemplo, a substituição das

garrafas de Sprite sem antes comunicarmos os nossos consumidores? Precisamos deixar claro para o público que o perfil da companhia mudou e que somos comprometidos com o meio ambiente. – disse o chefe de Hermes.

- Esse é o nosso desafio. O plástico PET faz parte do modelo de negócio da empresa. Nós temos refrigerantes com embalagens retornáveis no mercado, mas isso não atenderia nossa demanda. Muitos buscam e encontram culpados para as crises climáticas, mas poucos estão dispostos a mudar seus padrões de consumo. – afirmou Hermes.

- Certo, mas esse não é o foco agora. Temos um problema e precisamos de soluções. E agora, Hermes? De que forma a companhia deveria agir para contornar esse problema? Qual a nossa perspectiva para o longo prazo e o que garante que não passaremos por situações parecidas no futuro? Amanhã continuaremos essa reunião. Agora vá para a casa, descanse e pense no assunto. – finalizou o chefe de Hermes.

NOTAS DE ENSINO

Resumo do caso de ensino

O caso de ensino narra a situação vivida por Hermes, gerente nacional de sustentabilidade na Coca-Cola. A companhia tem, nos últimos anos, assumido compromissos e metas relacionados a sustentabilidade com o objetivo de reduzir seus impactos ambientais. Entretanto, foi eleita pelo quinto ano consecutivo como a empresa que mais polui com plástico no mundo. Além disso, tem recebido diversas críticas por, supostamente, praticar greenwashing.

Tal situação gerou um crescimento da recepção negativa do público em relação as políticas ambientais da empresa, acompanhada de críticas pela produção de grandes quantidades de plástico, que fazem parte do modelo de negócio adotado pela Coca-Cola.

O cenário turbulento causou preocupações na organização. Por esse motivo, uma reunião emergencial foi convocada e agora cabe a Hermes indicar e sugerir os próximos passos da companhia em relação as suas políticas de sustentabilidade, visando contornar os problemas enfrentados e fortalecer suas ações ambientais.

O dilema do caso permeia a dualidade vivida pela Coca-Cola, que, embora tenha assumido compromissos ambientais e reforçado seus valores sustentáveis, enfrenta críticas significativas devido aos recentes resultados de impacto negativo gerados ao meio ambiente.

Objetivo de ensino

O objetivo deste caso de ensino é promover a discussão entre estudantes sobre as ações de sustentabilidade organizacional, o impacto das atividades corporativas e o greenwashing. Espera-se, também, evidenciar as complexidades envolvidas no processo de adequação aos novos padrões ambientais por grandes organizações e a efetividade de tais ações.

Fontes e métodos de coleta

O caso de ensino foi estruturado a partir de uma combinação entre elementos fictícios e dados secundários reais.

As informações referentes a história da Coca-Cola e suas políticas de sustentabilidade e redução de impacto ambiental foram coletadas de seu site institucional e relatório de sustentabilidade do ano de 2020. Em relação as críticas sofridas pela empresa, os dados foram coletados a partir de matérias jornalísticas de veículos de comunicação, do relatório Brand Audit Report da ONG Break Free From Plastic Pollution, do website da ONG Greenpeace e do acompanhamento de redes sociais.

O personagem principal, Hermes, e todas as situações vividas por ele são fictícias e não correspondem à realidade, sendo estruturadas apenas para fins pedagógicos.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

A partir deste caso de ensino é possível desenvolver nos estudantes conceitos relacionados a sustentabilidade, comunicação e reputação aplicados as organizações. O caso ilustra as complexidades envolvidas no desenvolvimento de ações e políticas sustentáveis em uma companhia de grande porte que apresenta resultados ambientais controversos, a importância de se elaborar estratégias eficientes de comunicação e os prejuízos a reputação após sofrer críticas de praticar greenwashing.

Nesse sentido, podem ser trabalhados conceitos como desenvolvimento sustentável, gestão de resíduos, logística reversa, responsabilidade social corporativa, comunicação externa, comunicação de crise, gestão da reputação e coerência da mensagem.

Disciplinas sugeridas para aplicação do caso

O caso de ensino pode ser aplicado em disciplinas de cursos de graduação em administração e áreas correlatas. Entre as disciplinas recomendadas para a aplicação do caso,

destacam-se: sustentabilidade organizacional, gestão de responsabilidade socioambiental, gestão ambiental e gestão responsável.

O caso também pode ser aplicado em disciplinas relacionadas a comunicação organizacional e reputação organizacional, entretanto, é necessário realizar ajustes nas tarefas propostas aos estudantes e na bibliografia complementar para atingir melhores resultados pedagógicos.

Preparação prévia para aplicação do caso

É recomendado que, antes da aplicação do caso, os estudantes tenham familiaridade aos conceitos de logística reversa, economia circular e greenwashing. Tais conceitos são fundamentais para a compreensão do caso e realização das questões.

Recomenda-se, também, que sejam apresentados o relatório de sustentabilidade da Coca-Cola e o relatório Brand Audit Report da ONG Break Free From Plastic Pollution. Dessa forma, os estudantes terão acesso as duas versões conflitantes apresentadas no caso.

Possíveis tarefas a propor para os alunos

Neste tópico são propostas tarefas que podem ser adotadas pelo docente durante a aplicação da atividade aos estudantes. As questões foram elaboradas visando atingir o objetivo pedagógico do caso. Caso julgue necessário, o docente poderá disponibilizar questões complementares ou alterar o foco do estudo.

As tarefas propostas foram divididas em dois blocos. O primeiro coloca os estudantes no papel de Hermes e trata diretamente da situação vivida pelo personagem e o cenário que envolve a Coca-Cola. O segundo bloco aborda, de maneira geral, a adaptação aos novos padrões ambientais por grandes empresas. Recomenda-se que ambos os blocos de questões sejam disponibilizados aos estudantes. Ao total, foram propostas quatro questões discursivas. As referências utilizadas nas respostas apontadas pelos autores podem ser encontradas no item de sugestões de bibliografia.

Bloco de questões 1:

1- Quais ações podem ser propostas por Hermes para contornar as críticas e denúncias de greenwashing no curto prazo e quais elementos podem ser adotados para garantir uma abordagem sustentável a longo prazo? Considere em sua resposta os pontos que necessitam de atenção pela organização e fatores como a viabilidade e o retorno financeiro.

Resposta apontada pelos autores: O greenwashing pode ser definido como a interseção entre um baixo desempenho ambiental e uma comunicação positiva sobre tal resultado (Delmas e Burbano, 2011). Dessa forma, para que a organização contorne as críticas de greenwashing no curto prazo é de suma importância que se adote uma comunicação transparente, onde reconheça as críticas, apresente ações corretivas imediatas e reafirme o compromisso da companhia com a sustentabilidade. Além disso, é necessário que seja realizada uma revisão e atualização das mensagens de marketing, visando que sejam honestas, precisas e reflitam as práticas sustentáveis reais. A companhia pode, também, aumentar seu engajamento com stakeholders a fim de compreender preocupações e firmar compromissos.

Visando garantir uma abordagem sustentável a longo prazo é importante que a organização realize uma avaliação interna profunda, identificando possíveis melhorias e garantindo que os departamentos estejam alinhados com os objetivos de sustentabilidade. Além disso, é valioso que a Coca-Cola invista no desenvolvimento de embalagens com potencial para substituição do plástico PET e desenvolva um sistema de logística reversa das embalagens que já estão no mercado. Por fim, a companhia pode buscar certificações ambientais reconhecidas para validar suas práticas ambientais e integrar a sustentabilidade em sua cultura organizacional.

2- Como Hermes pode estruturar um sistema efetivo de logística reversa e reciclagem para as garrafas de plástico PET da Coca-Cola? Quais seriam os principais desafios a serem superados e as estratégias para garantir o sucesso da ação?

Resposta apontada pelos autores: Inicialmente, para estruturar um sistema efetivo de logística reversa, é necessário que sejam firmadas parcerias com stakeholders, como governos locais, ONGs, cooperativas de reciclagem e comunidades. É importante, também, que sejam implementados pontos de coleta em locais estratégicos e que sejam desenvolvidos programas de educação e incentivo aos consumidores que devolverem suas garrafas vazias, oferecendo recompensas ou descontos. Além disso, podem ser feitos investimentos em tecnologias de rastreamento, de reciclagem de alta qualidade e em centros de triagem e reciclagem.

As principais dificuldades envolvidas na estruturação deste processo são financeiras e logísticas. Pode-se mencionar, por exemplo, os altos custos de implementação, a viabilidade econômica dos centros de triagem e reciclagem e o investimento em tecnologias de rastreamento e reciclagem de alta qualidade. Quanto aos aspectos logísticos, destaca-se a dificuldade de estruturar um sistema efetivo em um país com dimensões continentais como o Brasil, a coordenação com stakeholders diversos. Pode-se pontuar, também, dificuldades relacionadas a gestão eficiente dos resíduos coletados e a garantia da qualidade do material reciclado em larga escala.

Bloco de questões 2:

1- Quais são os principais desafios que grandes organizações, como a Coca-Cola, enfrentam ao tentar se adaptar aos novos padrões ambientais? Como esses desafios podem influenciar as estratégias de sustentabilidade?

Resposta apontada pelos autores: Alguns dos principais objetivos de uma sociedade sustentável podem ser descritos como a redução da extração de recursos naturais, da produção e da degradação ambiental (Baumgartner, 2014; França et al., 2017). Aplicado ao contexto das organizações, em especial as de grande porte, tais objetivos tornam-se extremamente desafiadores. Impera a necessidade de otimizar a produção, reduzir a geração de resíduos e a deterioração do meio ambiente. Entretanto, tais necessidades estão inseridas em um contexto organizacional onde há busca por atender a demanda existente, maximizar os lucros e atender as exigências de acionistas.

Entre os principais desafios enfrentados pelas organizações na adaptação aos novos padrões ambientais, destacam-se os investimentos elevados tecnologia, treinamento e infraestrutura, a complexidade logística na cadeia de suprimentos, a resistência cultural interna, a pressão para manter preços competitivos e a adaptação a regulamentações em constantes mudanças.

Tais desafios podem interferir diretamente na estratégia da organização, Baumgartner (2014) indica que, para implantar princípios de sustentabilidade nas organizações, é necessário adaptar aspectos normativos (valores, crenças, julgamentos), estratégicos (objetivos de longo prazo e combinações produto-mercado) e operacionais (tradução de objetivos estratégicos em atividades organizacionais).

2- Como as práticas de greenwashing podem impactar a percepção pública sobre a sustentabilidade de uma organização? Quais fatores internos e externos podem contribuir para que o público geral desperte desconfiança nas declarações e práticas da companhia?

Resposta apontada pelos autores: As práticas de greenwashing impactam diretamente a confiança do público em relação a organização, seus produtos e serviços (Hamann e Kapelus, 2004). Nota-se, por exemplo, aumento do ceticismo nas divulgações sobre sustentabilidade e

prejuízos éticos e reputacionais para a organização (Chen e Chang, 2013; Szabo e Webster, 2020).

Quando percebido, o greenwashing gera um contexto desfavorável que influencia de forma negativa as avaliações e atitudes do público em relação à organização (Ioannou, Kassinis & Papagiannakis, 2021). Além disso, observam-se impactos negativos na intenção de compra e divulgação boca-a-boca (Zhang et al., 2018), aumento do brand hate (Zhang e Laroche, 2020) e diminuição do engajamento virtual (Topal et al., 2020).

De forma geral, o greenwashing contribui para um distanciamento do público com a organização, diminuição do consumo e realização de boicotes, aumento da pressão pública em relação a adequação a parâmetros ambientais e exigência de transparência.

Em relação aos fatores internos que podem contribuir para o que público geral desperte desconfiança nas declarações e práticas da companhia, destacam-se a falta de transparência, práticas contraditórias, a falta de integração na cultura organizacional e a inconsistência nas mensagens. Quanto aos fatores externos, aponta-se possíveis escândalos ambientais no setor, a atenção da mídia, o ativismo e conscientização do consumidor e denúncias de grupos de interesses.

Possível organização da sala de aula para uso do caso

O caso tem a sua duração estimada em, aproximadamente, 120 minutos. Recomenda-se que, de maneira antecipada, o docente compartilhe o arquivo com a narrativa aos alunos para que seja realizada uma leitura prévia. Dessa forma, haverá economia do tempo durante a aplicação do caso e maior disponibilidade para discussão e fortalecimento dos conceitos trabalhados.

É preferível que a atividade seja realizada em grupos de até cinco membros, visando estimular o debate e a contribuição dos participantes. Tais grupos podem ser formados de maneira antecipada ou durante o começo da aula. Além disso, recomenda-se que, antes de iniciar a atividade, o docente realize uma pequena revisão do caso, retomando os seus principais aspectos e conceitos. Tal prática pode ajudar a compreender o perfil da turma, se a leitura prévia foi de fato realizada e alinhar pontos essenciais do caso para que o desempenho dos grupos não seja prejudicado por alunos que não realizaram a leitura.

Propõe-se a realização da atividade em três etapas. A primeira consiste na discussão do caso, seguida da realização das questões propostas pelo docente. Na segunda etapa é recomendado que seja realizado um debate para que os grupos apresentem suas conclusões e insights. Por fim, a terceira etapa é reservada para que o docente apresente suas considerações finais e esclareça eventuais dúvidas.

Atividades	Tempo estimado de duração
Retomada dos elementos-chave do caso	10 minutos
Organização da atividade e dos grupos	10 minutos
Discussão em grupo do caso e realização das atividades propostas	60 minutos
Debate sobre o caso	30 minutos
Considerações finais	10 minutos

Tabela 1: Cronograma de atividades em sala de aula

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Há a possibilidade, também, de que o caso de ensino seja aplicado em um formato de roleplay que simula uma negociação entre a empresa e demais partes interessadas cujo objetivo é encontrar possíveis soluções para o impasse. Nesse cenário, o docente pode dividir a sala em três grupos: Hermes e sua equipe da Coca-Cola, representantes da sociedade civil e ambientalistas membros de ONGs.

Referências

- Coca-Cola Brasil. (2020). Relatório de Sustentabilidade 2020. [Online]. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/content/dam/journey/br/pt/pdf/relatorio-sustentabilidade-coca-cola-brasil-2020.pdf>. Acesso em: 03/06/2023.
- Coca-Cola Brasil. (2023). Sustentabilidade. [Online]. Available at: <https://www.cocacolabrazil.com.br/sustentabilidade>. Accessed on: July 3, 2023.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.
- França, C. L., Broman, G., Robert, K.-H., Basile, G., & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155-166. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.124>.
- Greenpeace. (2023). Coca-cola's latest greenwashing: An attempt at disguising its bigger polluter status. [Online]. Available at: <https://www.greenpeace.org/aotearoa/press-release/coca-colas-latest-greenwashing-an-attempt-at-disguising-its-biggest-polluter-status/>. Accessed on: January 23, 2024.
- Hamann, R., & Kapelus, P. (2004). Corporate social responsibility in mining in Southern Africa: Fair accountability or just greenwash. *Development*, 47(3), 85-92.
- Ioannou, I., Kassinis, G., & Papagiannakis, G. (2023). The Impact of Perceived Greenwashing on Customer Satisfaction and the Contingent Role of Capability Reputation. *Journal of Business Ethics*, 185, 333–347.
- Mercado & Consumo. (2024). Coca-Cola Brasil anuncia ações de apoio aos catadores de materiais recicláveis. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/27/12/2023/industria/coca-cola-brasil-anuncia-acoes-de-apoio-aos-catadores-de-materiais-reciclaveis/?cn-reloaded=1>. Acesso em: 10/07/2024.
- Revista Lide. (2024). Coca-Cola impulsiona logística reversa com rastreamento de garrafas retornáveis. Disponível em: <https://revistalide.com.br/coca-cola-impulsiona-logistica-reversa-com-rastreamento-de-garrafas-retornaveis#:~:text=Podcasts%20TV%20LIDE-.Coca%2DCola%20impulsiona%20log%3%ADstica%20reversa%20com%20rastreamento%20de%20garrafas%20retorn%C3%A1veis,o%20impacto%20do%20uso%20sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 05/07/2024.
- Szabo, S., & Webster, J. (2021). Perceived greenwashing: the effects of green marketing on environmental and product perceptions. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 719-739. Springer Netherlands.
- Topal, İ., et al. (2020). The effect of greenwashing on online consumer engagement: A comparative study in France, Germany, Turkey, and the United Kingdom. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 465-480.
- Zhang, C., & Laroche, M. (2020). Brand hate: a multidimensional construct. *Journal of Product and Brand Management*, 30(3), 392-414.
- Zhang, L., Li, D., Cao, C., & Huang, S. (2018). The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: The mediating role of green word-of-mouth and moderating role of green concern. *Journal of Cleaner Production*, 187, 740-750.

Sugestões de bibliografia

- Break Free from Plastic Pollution. (2022). Brand Audit Report 2022: Five Years of Holding Corporate Plastic Polluters Accountable. [Online]. Available at: <https://brandaudit.breakfreefromplastic.org/wp-content/uploads/2022/11/BRANDED-brand-audit-report-2022.pdf>. Accessed on: July 1, 2023.
- Coca-Cola Brasil. (2020). Relatório de Sustentabilidade 2020. [Online]. Available at: <https://www.cocacolabrazil.com.br/content/dam/journey/br/pt/pdf/relatorio-sustentabilidade-coca-cola-brasil-2020.pdf>. Accessed on: July 3, 2023.

Coca-Cola Brasil. (2023). Sustentabilidade. [Online]. Available at: <https://www.cocacolabrazil.com.br/sustentabilidade>. Accessed on: July 3, 2023.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.

Greenpeace. (2023). Coca-cola's latest greenwashing: An attempt at disguising its bigger polluter status. [Online]. Available at: <https://www.greenpeace.org/aotearoa/press-release/coca-colas-latest-greenwashing-an-attempt-at-disguising-its-biggest-polluter-status/>. Accessed on: January 23, 2024.