



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



ANA LUÍSA PERIAGO REIS

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL EMPRESARIAL:

O Caso Unilever

Limeira
2016



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



ANA LUÍSA PERIAGO REIS

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL EMPRESARIAL:

O Caso Unilever

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Gestão de Comércio Internacional à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof^o Dr. André Luiz Sica de Campos.

Limeira
2016

R277a Reis, Ana Luísa Periago, 1993-
Análise da estratégia sustentável empresarial : o caso Unilever / Ana Luísa Periago Reis. – Limeira, SP : [s.n.], 2016.

Orientador: André Luiz Sica de Campos.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Sustentabilidade. 2. Sustentabilidade - Indicadores. 3. Estratégia. 4. Unilever (Firma). I. Campos, André Luiz Sica de, 1970-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: Analysis of the corporate sustainable strategy: the Unilever case

Palavras-chave em inglês:

Sustainability

Sustainability - Indicators

Strategy

Unilever (Firm)

Titulação: Bacharel em Gestão de Comércio Internacional

Banca examinadora:

André Luiz Sica de Campos [Orientador]

Murilo Montanari de Matos

Data de entrega do trabalho definitivo: 08-12-2016



Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Ciências Aplicadas



Autor(a): *Ana Luísa Periago Reis*

RA: 134903

Título do trabalho: *Análise da Estratégia Sustentável Empresarial: O Caso da Unilever*

Natureza: *Trabalho de Conclusão de Curso*

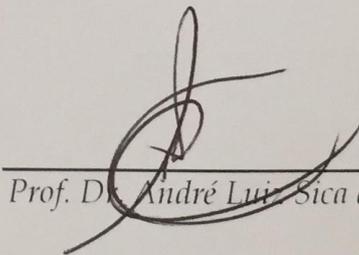
Curso: *104 - Gestão do Comércio Internacional*

Orientador: *Prof. Dr. André Luiz Sica de Campos*

Aprovado em: *quinta-feira, 8 de dezembro de 2016*

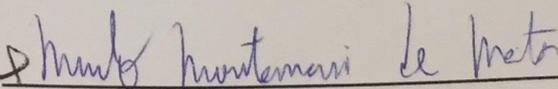
Banca Examinadora

Presidente:



Prof. Dr. André Luiz Sica de Campos

Avaliador 1:



Prof. Dr. Murilo Montanari de Matos

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, em especial minha mãe Maria Catalina Periago Guijarro, que possibilitou meu sonho de fazer uma faculdade pública e sempre me apoiou.

Agradeço já com saudades as quase irmãs, Juliana Almeida, Marina Tournieux e Vitória Pinatto, que a FCA me proporcionou. Elas estiveram presentes em todos os momentos felizes e difíceis desses cinco anos.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

(Charles Chaplin)

REIS, Ana Luísa Periago. Análise da Estratégia Sustentável Empresarial: O Caso Unilever. 2016. 50f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Comércio Internacional) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2016.

RESUMO

Este trabalho pretende reforçar a importância da sustentabilidade empresarial para a sociedade, e a relevância das estratégias empregadas, através do estudo de caso da Unilever, empresa multinacional, que lançou seu Plano de Sustentabilidade em 2010. O projeto empresarial sustentável tornou-se uma meta fundamental, pois as organizações devem agora se desenvolver ao mesmo tempo em que minimizam seus impactos e promovem conscientização da sustentabilidade na sociedade. O considerável aumento da degradação ambiental e social no mundo evidenciou tal tema, e este expressa que todos são responsáveis pela preservação do planeta.

O caso da Unilever é escolhido por apresentar particularidades, que a levaram a ser um exemplo de sustentabilidade a ser seguido. Nele ficou perceptível que não há divergência entre crescimento rentável e projetos sustentáveis na empresa, ele também explicitou que um projeto organizacional de sustentabilidade só progride se toda a cadeia de valor estiver envolvida.

Primeiramente, neste trabalho, é feita uma revisão da bibliografia base para a discussão principal, ressaltando os conceitos, do âmbito da sustentabilidade empresarial, mais aplicáveis a esse estudo, além da apresentação do histórico da instituição. Desse modo os capítulos finais relatam o Plano de Sustentabilidade da Unilever, destacando alguns indicadores utilizados no projeto, as estratégias empregadas no mesmo e as metas propostas. O plano também ressalta a importância de toda a cadeia de valor no projeto, principalmente dos consumidores, e também frisa a relevância de uma multinacional para a sustentabilidade mundial.

Palavras-chave: sustentabilidade; Unilever; plano de sustentabilidade; indicador de sustentabilidade; estratégia.

REIS, Ana Luísa Periago. Analysis of the Corporate Sustainable Strategy: The Unilever Case. 2016. 50f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Comércio Internacional.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2016.

ABSTRACT

This work intends to reinforce the importance of corporate sustainability to society and the relevance of the employed strategies through the case study of Unilever, a multinational enterprise that launched its sustainability plan in 2010. The sustainable business project has become a central goal because organizations nowadays must develop as they minimize the impacts and promote social sustainability awareness. The significant raze of environmental and social degradation in the world has brought this issue to the spotlight, and it expresses that everyone is responsible for global preservation.

The Unilever case has been chosen for its particularities, which brought the company to be an example of sustainability to be followed. In the referred case it is visual that there is no difference between profitable growth and sustainable projects for the company. It is also clear that a sustainable business project only succeeds if the entire value chain is involved.

First, in this task, it is made a bibliography review that is the foundation for the main discussion, highlighting concepts of enterprise sustainability that are applicable to the study, and also the institution historic. Thereby the final chapters describe the Unilever Sustainability Plan, bringing out some indicators used in the project, the strategies applied and the proposed goals. The plan also highlights the importance of the value chain, mostly of the consumers, and emphasizes the relevance of a multinational company for global sustainability.

Keywords: sustainability; Unilever; sustainability plan; sustainability indicator; strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Dados da Unilever Brasil.....	29
Figura 2	Estratégia de Sustentabilidade.....	31
Figura 3	Estrutura do Plano de Sustentabilidade da Unilever.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Exemplos de Indicadores.....	31
----------	------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
EPR	<i>Environmental Performance Reporting</i>
GEE	Gases de Efeito Estufa
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
LINTAS	<i>Lever International Advertising Service</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Objetivo.....	13
1.2	Metodologia.....	15
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
2.1.	Breve Histórico da Sustentabilidade.....	16
2.2.	Indicadores de Sustentabilidade.....	18
2.3.	Pegada Ecológica.....	21
2.4.	Impacto Ambiental Negativo.....	21
2.5.	Estratégia.....	21
2.6.	Ecoeficiência.....	22
2.7.	Multinacional.....	22
3.	METODOLOGIA.....	23
4.	ANÁLISE DO CASO UNILEVER E O PLANO DE SUSTENTABILIDADE	24
4.1.	A Empresa.....	24
4.2.	Caracterização da Organização no Brasil.....	25
4.3.	O Plano de Sustentabilidade.....	27
4.4.	Os Relatórios Anuais de Sustentabilidade.....	33
4.5.	Os Indicadores Unilever.....	41
5.	ANÁLISE DO PROCESSO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL À LUZ DO CASO UNILEVER	45
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
	REFERÊNCIAS.....	49

1. INTRODUÇÃO

Desde o fim do século XVIII e início do século XIX, época da origem do capitalismo industrial, a sociedade está imersa em um sistema socioeconômico diretamente relacionado com produção e consumo em massa. Estes ocasionam degradação do meio ambiente, seja pelo consumo inconsequente de matéria prima, poluição do meio ambiente na produção/consumo/descarte, desmatamento para produção/ expansão, etc. É válido ressaltar que todos os recursos naturais são esgotáveis, e com o decorrer do tempo a deterioração do meio ambiente gera consequências negativas, como alterações climáticas, escassez de água, aumento da temperatura global, etc.

Com o agravamento da degradação do meio ambiente, surgiu o conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Conforme documento divulgado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. O desenvolvimento sustentável simplificado é aquele que satisfaz às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades (BRUNDTLAND et al., 1987). Com a percepção da sociedade em relação à gravidade da degradação do meio ambiente, estes conceitos tornaram-se parte do cotidiano de todos.

À vista disso o processo de implantação de estratégias sustentáveis é uma tendência no mercado globalizado, e as dificuldades do mesmo induzem a organização a estruturar um plano que abranja toda a sua cadeia de valor. Esse muitas vezes envolve indicadores, os quais mensuram a sustentabilidade da empresa e a auxiliam para que seja possível progredir em direção ao desenvolvimento sustentável. Com a popularização da sustentabilidade muitos indicadores foram desenvolvidos, no entanto o mais difundido globalmente é a Pegada Ecológica (WACKERNAGEL & REES, 1996).

Por meio destes, a sociedade é capaz de acompanhar a evolução ou o retrocesso da mesma em relação à busca por uma vida/cultura mais sustentável e menos degradante. Como dito anteriormente, toda degradação ambiental ocasiona impactos negativos, e se a população não se conscientizar quanto ao limite do meio

ambiente, consequências piores do que alterações climáticas e escassez de água farão parte do futuro de todos.

Desta forma esse estudo ressaltará as estratégias ambientais utilizadas por uma multinacional, para que a sociedade atinja o estado sustentável almejado. Com o propósito de um estudo mais estruturado, será analisada a estratégia sustentável da Unilever.

A organização escolhida é uma multinacional que atinge 190 países, dessa forma a empresa possui uma responsabilidade socioambiental maior do que a grande maioria (UNILEVER, 2016). No Brasil, ela está presente em praticamente todo cotidiano da população, isso visto que o seu portfólio abrange desde cuidados pessoais, alimentos, bebidas e sorvetes até cuidados com a casa. Deste modo, a responsabilidade dela no Brasil também é grande, por isso investe em campanhas como “Um Enxágue Basta” que trouxe um potencial de economia de 229 bilhões de litros de água, ao conscientizar a população sobre a utilização do OMO, sua marca de sabão líquido para roupas (UNILEVER, 2016).

Este estudo é importante para que as pessoas assimilem que realmente é necessário realizar escolhas mais sustentáveis e agir de acordo com as mesmas. Dessa forma, essa pesquisa examinará os trabalhos já realizados sobre esse tema e também o plano de sustentabilidade da Unilever. Além de também ressaltar a importância da sustentabilidade empresarial frente sua cadeia de valor.

1.1 Objetivo

Esta monografia visa expor de que forma as ações da empresa incorporam o conceito de desenvolvimento sustentável. É válido ressaltar que o projeto de sustentabilidade de uma organização ainda é um diferencial para a mesma, entretanto daqui a alguns anos isto será ponto obrigatório.

Dessa forma, é fundamental compreender o que o conceito de estratégia abrange. Este é essencial para as corporações, pois é somente através da estratégia que as mesmas atingem seus objetivos e metas. Conforme Oliveira (2006, p.194) “estratégia é definida como um caminho, ou ação formulada e adequada para

alcançar, de maneira diferenciada, as metas, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. Já para Henderson (1989), estratégia é a procura por um plano de ação que auxiliará no desenvolvimento e regulação da vantagem competitiva de uma empresa.

Ainda que o tema de sustentabilidade empresarial seja muito abordado, a estratégia organizacional utilizada e as análises realizadas quase não são divulgadas. Este ponto é fundamental para que seja possível acompanhar e compreender o plano da empresa em questão.

Um plano de sustentabilidade é importante, porque a sociedade está imersa em problemas ambientais, e os mesmo já se tornaram parte do cotidiano de todos. Muitos sofrem de doenças respiratórias, gastrointestinais, falta de água potável, epidemias (como a dengue, a qual se alastrou, também, por causa do aumento de temperatura). Todos estes pontos são consequências da não preservação do meio ambiente. O relatório Brundtland (1987), elaborado pela Comissão Mundial sobre meio Ambiente e Desenvolvimento, relata o conflito entre o desenvolvimento sustentável e os padrões de consumo e produção da sociedade. Neste foram expostos alguns problemas ocasionados pela degradação ambiental, como o aquecimento global e o buraco na camada de ozônio, adversidades que perduram até hoje.

Em síntese é através de documentos, como o publicado pela Comissão Brundtland (1987), e foco midiático que a sociedade está se conscientizando sobre a problemática da sustentabilidade. Durante esse processo, a mesma tende a adotar um estilo de vida mais consciente.

1.2 Metodologia

A metodologia deste trabalho de conclusão de curso consiste, primeiramente, no levantamento de dados e escolha da bibliografia através de periódicos, documentos eletrônicos, teses, artigos e livros que abordam o tema em questão.

Para aprofundar a temática da estratégia de sustentabilidade empresarial, foi realizada uma análise exploratória da bibliografia específica concernente ao caso do projeto de sustentabilidade da Unilever, a qual auxiliou na elaboração do estudo de caso que explicitou a temática da monografia. Esta análise foi composta por inúmeras visitas ao portal da Unilever, sites diversos e leitura dos relatórios de sustentabilidade divulgados pela empresa examinada.

Na segunda fase do trabalho, foi elaborado um estudo descritivo baseado nas pesquisas já realizadas. Este focado em explorar o plano de sustentabilidade da Unilever, para que os pontos positivos do mesmo sejam apontados e melhorias sejam propostas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Breve Histórico da Sustentabilidade

Essencialmente ser sustentável implica em atender às necessidades do presente sem comprometer o rendimento das gerações futuras (BRUNDTLAND et al., 1987).

Segundo documento publicado pela Comissão Brundtland (1987), o desenvolvimento sustentável é limitado pelo âmbito em que se insere, ou seja, a política, a sociedade, o nível tecnológico e a habilidade da natureza em absorver os impactos humanos, definem todo o processo de sustentabilidade. Entretanto, os três primeiros tópicos citados podem ser administrados, para que ocorra um crescimento econômico com impacto ambiental e social controlado.

Invariavelmente o desenvolvimento e o crescimento econômico, geram mudanças estruturais no âmbito em que se estabelecem. Entretanto isso não necessariamente implica em impactos ambientais e sociais negativos, desde que a exploração seja bem planejada e as consequências da mesma sejam consideradas. Em suma, a diferença entre o desenvolvimento empregado até então e o desenvolvimento sustentável, é que o primeiro foca no crescimento econômico e tende a impactar negativamente o âmbito em que está inserido. Já o segundo, visa o crescimento econômico de forma responsável, ou seja, sempre objetiva conservar o meio ambiente e a sociedade em derredor.

Até algum tempo atrás, o impacto ambiental e social gerado através do desenvolvimento de um local ou empresa era ignorado perante o rendimento econômico que esse crescimento trazia. Contudo a instabilidade do planeta veio à mídia, e manchetes sobre poluição, aquecimento global, buraco na camada de ozônio, entre outros, vieram à tona e, por conseguinte tudo o que causava degradação ambiental deveria ser revisto. Dessa forma, o modelo de desenvolvimento sustentável destacou-se, pois esse tem como premissa conservar ao menos os principais sistemas naturais, como a água, a fauna, a flora, a atmosfera e o solo.

Ademais o desenvolvimento sustentável não é uma circunstância fixa, mas sim um processo de transformação, no qual o progresso tecnológico, a exploração dos recursos, a orientação dos investimentos e as mudanças organizacionais são direcionados conforme as necessidades do presente e as aspirações do futuro (BRUNDTLAND et al., 1987).

O relatório publicado pela Comissão Mundial sobre meio Ambiente e Desenvolvimento (1987) evidenciou esse modelo de progresso sustentável, e também expôs uma nova faceta da problemática ambiental e da responsabilidade social sobre ela. O documento ressaltou problemas como o desmatamento de florestas, a chuva ácida – a qual ocasiona a poluição do solo e das reservas fluviais -, o aquecimento global – como consequência da queima de combustíveis fósseis -, o buraco na camada de ozônio - o qual permite a passagem da radiação ultravioleta que pode provocar câncer nas pessoas e nos animais, etc. O aumento dessas ameaças é inversamente proporcional à capacidade da sociedade em lidar com os mesmos. Brundtland (1987) evidencia a pobreza como uma das principais circunstâncias e consequências dos problemas ambientais. Ela é decorrente dos modelos de desenvolvimento arcaicos. Deste modo a comissão propõe um novo tipo de desenvolvimento, o qual fosse capaz de manter o progresso da sociedade em todo o planeta por muitos anos, este seria o denominado desenvolvimento sustentável. O mesmo é uma meta para todos os Estados, o que englobaria também os já industrializados. Estas nações tendem a ser mais ricas e conseqüentemente consomem mais recursos, o relatório propõe que para ocorrer um desenvolvimento sustentável global, as mesmas deveriam adotar um estilo de vida mais plausível em relação aos recursos ecológicos disponíveis. Dessa forma, as necessidades básicas de todos seriam atendidas e seria possível prover uma qualidade de vida melhor a todos.

Brundtland (1987) propõe diversas medidas para que seja possível alcançar o desenvolvimento citado, algumas delas são: garantia de recursos básicos (água, alimentos, energia, saúde, escola e moradia); preservação da biodiversidade e dos ecossistemas; aumento da produção industrial nos países em desenvolvimento com base em tecnologias ecologicamente viáveis; reciclagem de materiais; redução da utilização de produtos químicos prejudiciais à saúde na produção de alimentos; consumo consciente de água e alimentos; etc.

O documento ainda ressalta que uma aliança internacional é essencial para que seja possível lidar com a interdependência econômica e ecológica que a globalização trouxe. Essa associação seria facilitada pelas empresas multinacionais/transnacionais, elas reformulariam seu modo de produzir para se adequarem aos padrões de sustentabilidade. Assim seriam apoiadas somente empresas que gerassem menos resíduos poluentes, apresentassem um plano para minimizar os impactos negativos causados no meio ambiente e na saúde da população, se preocupassem com a comunidade em que está inserida, fossem ecoeficiente, etc.

Todavia nada do que fora proposto seria útil se o ponto crucial do relatório não fosse respondido. Este questionamento é sobre como fazer a população agir de acordo com o interesse comum, e a resposta fornecida é relativamente complexa, pois retrata anos de esforço. Brundtland (1987) propõe um fortalecimento legal para as causas ambientais, mudanças na base educacional da sociedade e, como ressaltado anteriormente, alterações nas organizações.

2.2. Indicadores de Sustentabilidade

Para que seja possível mensurar o progresso de uma região/organização frente ao desenvolvimento sustentável, alguns indicadores são adotados.

Genericamente, indicador é um instrumento utilizado para simplificar, mensurar e examinar informações que serão comunicadas a uma comunidade. Ele também pode ser definido como a função de uma ou mais variáveis (característica, qualidade, propriedade), que associadas mensuram o perfil do objeto estudado (QUIROGA, 2010). Esse mecanismo serve para analisar as circunstâncias e tendências de um fenômeno estudado em referência às metas objetivadas, podendo sinalizar antecipadamente condições futuras (BELLEN, 2005).

O indicador é um ótimo mecanismo para estudar e supervisionar o desenvolvimento sustentável, visto que essa ferramenta pode englobar todas as facetas da sustentabilidade (ambiental, social e econômica). Deste modo, são analisadas as atividades antrópicas no sistema observado e seus impactos ambientais, sociais e econômicos. A pesquisa fundamentada em indicadores

mensurará a evolução da sustentabilidade da região em relação às metas previamente estabelecidas.

A seguir uma tabela com diversos indicadores e a respectiva área de sustentabilidade.

Quadro 1 - Exemplos de indicadores

Indicador					
Ambiental		Social		Econômico	
Pegada de Carbono	Mensura a quantidade de CO ₂ produzida em atividades que envolvam a queima de combustíveis fósseis.	Investimento Social	Mensura a quantidade de dinheiro despendido em ações sociais.	Contratação de Funcionários	Mensura a quantidade de empregos gerados na comunidade em que a empresa está inserida.
Pegada Hídrica	Mensura a quantidade de água consumida no cotidiano de uma organização ou pessoa.	Capacitação de Funcionários	Mensura a quantidade de dinheiro despendido em oportunidades para contribuir com o crescimento pessoal/profissional dos funcionários da empresa.	Desempenho Econômico da Organização	Mensura o valor econômico gerado e distribuído
% de Energia Renovável	Mensura a porcentagem de energia renovável utilizada em relação ao total consumido.	Igualdade de Oportunidade	Mensura e compara a quantidade de cargos de alto escalão ocupados pelos gêneros feminino e masculino.	Presença no Mercado	Mensura as práticas que envolvem os fornecedores impactados pelas atividades da empresa

Fonte: Da autora.

2.3. Pegada Ecológica

É um dos mais conhecidos indicadores de sustentabilidade, o qual analisa e mensura o impacto das ações humanas no meio ambiente. Ela é calculada em hectares globais (gha), ela é diretamente relacionada com o dano causado ao meio ambiente.

Essa ferramenta possibilita a comparação entre diferentes estilos de vida, e relata se os mesmos estão de acordo com a capacidade regenerativa da Terra.

2.4. Impacto Ambiental Negativo

Os indicadores citados anteriormente mensuram o impacto antrópico nas diversas facetas da sustentabilidade, mas as consequências do mesmo no meio ambiente são mais evidenciadas.

Impacto Ambiental é qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam: a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota; as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente; a qualidade dos recursos ambientais. (CONAMA Nº 001, 1986)

O impacto ambiental negativo é decorrente de qualquer ação que degrade o meio ambiente, como por exemplo, o aumento da queima de combustíveis fósseis eleva a emissão de CO₂.

2.5. Estratégia

A análise dos indicadores auxilia no desenvolvimento de uma estratégia. De maneira geral esse conceito pode ser definido como um complexo de decisões e metas, divulgado em um plano para facilitar o alcance de um ou mais objetivos no futuro. Segundo Henderson (1998), “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa”.

No século XXI, se tornou comum as organizações adotarem um plano orientado para o aspecto ambiental. Isso visto que as mesmas devem rever suas práticas, para assim reduzirem seus impactos e contribuírem para a preservação do meio ambiente. Essa estratégia deve ser bem estruturada para que a empresa seja

sustentável, eficiente, rentável para seus acionistas e possua credibilidade com seus *stakeholders*.

2.6. Ecoeficiência

Há diversos tipos de estratégia ambiental, a ecoeficiência é uma das mais exploradas. Ela é uma forma de otimizar ecologicamente a produção, ou seja, é produzir mais com menos impacto ambiental. Dessa maneira a rentabilidade da empresa aumenta, é utilizada menos matéria prima na produção e menos resíduos são gerados.

2.7. Multinacional

Estratégias ambientais são implantadas nos mais diversos tipos de organização, entretanto quando são introduzidas em multinacionais/ transnacionais o impacto é maximizado. Isso visto que são empresas que possuem a matriz instalada em um país e atuam através de filiais em diversos outros. A corporação multinacional é toda empresa que atua exteriormente de sua base nacional e abrange mais de um segmento econômico (PORTER, 1999).

Sendo assim, a estratégia ambiental adotada em uma multinacional atinge diversas localidades concomitantemente.

3. METODOLOGIA

Para suportar a análise proposta optou-se por um estudo de caso.

A Unilever, empresa multinacional anglo-holandesa, foi escolhida por sua representatividade no mercado brasileiro e pela grande participação no mercado global. Ademais, o projeto de sustentabilidade da empresa é bem estruturado e diferenciado.

Foi realizada uma revisão da literatura, a qual foi completada com a análise do plano de sustentabilidade da Unilever.

Na revisão da literatura, buscou-se compreender e explicitar o cerne da sustentabilidade, por meio de pesquisas acerca da teoria do desenvolvimento sustentável, e relatórios sobre os impactos ambientais causados pela ação antrópica.

Na análise do plano de sustentabilidade, procurou-se expor os pontos positivos e as possíveis melhorias do projeto sustentável da Unilever. Além de também destacar a importância de todos os envolvidos na cadeia de valor da empresa, para que a mesma consiga progredir em seu objetivo.

4. ANÁLISE DO CASO UNILEVER E O PLANO DE SUSTENTABILIDADE

4.1. A Empresa

Foi em 1884 na cidade de Bolton, na Inglaterra, o começo da trajetória da Unilever. Nesta cidade foi fundada, por William Hesketh Lever e seus irmãos, a Lever Brothers que inicialmente vendia sabões comuns, que eram cortados conforme o pedido do cliente (UNILEVER, [201-?]). Entretanto para se diferenciar da concorrência, William decidiu nomear o seu produto, padroniza-lo e embalá-lo (UNILEVER, [201-?]). Assim fora desenvolvido o *Sunlight*, o qual fez tanto sucesso que após oito anos no mercado, era um dos sabões mais vendidos no mundo (UNILEVER, [201-?]).

A empresa expandiu tão rapidamente que os irmãos Lever decidiram avançar para a produção da matéria prima do sabão (UNILEVER, [201-?]). Isto por meio da plantação de palmeiras na África - para obter óleo vegetal - e da aquisição de uma frota de baleeiros - para obter óleo animal (UNILEVER, [201-?]).

Nesta época a Lever contava com matéria prima abundante, o que a fez expandir seus negócios para o setor alimentício (UNILEVER, [201-?]). O produto selecionado para a produção foi a margarina, a qual após algum tempo também fez grande sucesso, tal qual a sua concorrente holandesa *Margarine Unie* (UNILEVER, [201-?]). Entretanto, para não disputar mercado, as duas empresas assinaram o contrato de fusão em dois de setembro de 1929. Todavia, foi apenas em um de janeiro de 1930 que a Unilever estava oficialmente estabelecida (UNILEVER, 2015). Ainda na década de 30 a empresa começou à sua expansão para a América Latina, através de aquisições ou associações às empresas locais dos setores de higiene, limpeza ou alimentação (UNILEVER, [201-?]).

A década de 30 terminou com uma nova guerra mundial, a qual trouxera para a organização alguns empecilhos no negócio internacional. Contudo, após o fim do combate surgiram produtos novos, como as ervilhas congeladas apresentadas através da marca *Bird Eyes*, desde então a Unilever investe no setor de congelados (UNILEVER, 2011).

Nas décadas seguintes a empresa cresceu rapidamente e expandiu o seu mercado. No decênio de 50, houve o lançamento do *shampoo* Sunsilk - popularmente conhecido como SEDA -, do sabonete Dove e da primeira margarina em tubo. Já na década de 1960, houve o lançamento da tão conhecida Becel. Nos anos 70 aconteceram várias aquisições, uma delas foi a rede de chás Lipton (UNILEVER, 2011).

As inovações e aquisições da organização acontecem até os dias de hoje, entretanto a última notável foi a *Bestfoods*, empresa americana, nos anos 2000 (UNILEVER, 2011).

4.2. Caracterização da Organização no Brasil

A história da empresa no Brasil começou em 1929 com a vinda de três ingleses que almejavam abrir uma nova sucursal. Estes seguiram até São Paulo, e registraram a Sociedade Anônima Irmãos Lever que era sediada na Praça Ramos de Azevedo. Essa filial, dirigida por Eric Hayden Morris, importava e comercializava os sabões Flocos Lux e *Sunligth* (UNILEVER, [201-?]).

Em 1930 a Irmãos Lever fundou sua primeira fábrica no Brasil, situada em um bairro de São Paulo, a qual produzia os sabões antes importados. Já em 1932, a empresa lançou, no mercado brasileiro, o sabonete Lever – popularmente conhecido como Lux (UNILEVER, [201-?]).

Entretanto os produtos dos irmãos Lever, no Brasil, eram pouco conhecidos e as vendas não cresciam. Sendo assim, a empresa optou por trabalhar com a *Lever International Advertising Sevice* (LINTAS), essa era uma agência de publicidade e propaganda da própria organização (UNILEVER, [201-?]).

Em 1931 uma equipe da LINTAS visitou o Brasil com o intuito de encontrar pessoas, e criar uma agência no mesmo formato para os Irmãos Lever neste país. Contudo foi apenas em 1936 que as vendas da Unilever cresceram, isto devido ao relançamento do sabonete Lever com uma embalagem mais vistosa, e ao suporte de campanhas em revistas, que eram muito procuradas por mulheres – como *A Noite Ilustrada* (UNILEVER, [201-?]).

Nos anos 50 a empresa lançou o sabão em pó, Rinso, no Brasil. Entretanto foi necessário juntar um grupo de demonstradoras para ir de porta em porta, para que assim as pessoas confiassem no novo produto e não utilizassem mais o sabão em pedra. Posteriormente o projeto foi atualizado e as demonstrações se tornaram públicas, elas eram feitas por meio de tanques instalados na traseira de caminhões. Após quatro anos a empresa lançou o primeiro detergente em pó do país, o Omo (UNILEVER, [201-?]).

Em 1960, a Irmãos Lever adquiriu a empresa Gessy no Brasil. Em suma, essa era uma organização fundada pelo veneziano José Milani, o qual começou a sua história em uma fábrica em Valinhos produzindo sabão. Posteriormente a empresa teria uma linha inteira de produtos de higiene pessoal, e nos anos 30 ingressou no setor alimentício com gordura de coco, amendoim e óleos de oliva (UNILEVER, [201-?]).

A nova empresa resultante da aquisição da Gessy pela Irmãos Lever, Gessy Lever, apresentava o melhor dos dois mundos. Ela possuía as características administrativas e tecnológicas da multinacional UNILEVER e o valor do consumidor brasileiro para com a empresa Gessy (UNILEVER, [201-?]).

No ano de 1968 a organização já havia crescido tanto que operava por divisões, a de limpeza doméstica e a de higiene e beleza. A Gessy Lever lançava sucessivamente produtos novos, como os *shampoos* Vinólia (1963) e Seda (1968), o gel dental *Close Up* (1971) e o amaciante de roupas Comfort (1975) (UNILEVER, [201-?]).

Em 1970 a margarina Doriania foi lançada aos consumidores brasileiros, o que acarretou um crescimento acelerado no ramo de alimentos. Já em 1973 a margarina Becel, foi promovida com o intuito de reduzir as doenças cardiovasculares (UNILEVER, [201-?]).

Em 1997 a Unilever adquiriu a Kibon, dessa forma os sorvetes Magnum e Cornetto começaram a ser fabricados no Brasil (UNILEVER, [201-?]).

Nos anos 2000, como relatado anteriormente, a empresa comprou a *Bestfoods*, a qual possuía as marcas Knorr, Maisena, Arisco, Ades e *Hellmann's*. Após isso, a Gessy Lever se tornou a segunda maior empresa do setor alimentício no Brasil (UNILEVER, [201-?]).

Entretanto, foi apenas em 2001 que foi adotada a nomenclatura Unilever para o Brasil (UNILEVER, [201-?]). Essa organização possui grande influência na economia e na sociedade brasileira - devido as suas ações sustentáveis, a quantidade de emprego gerado e sua participação no mercado - como é possível observar na Figura 1.

Figura 1 - Dados da Unilever Brasil



Fonte: Adaptado de UNILEVER, 2016.

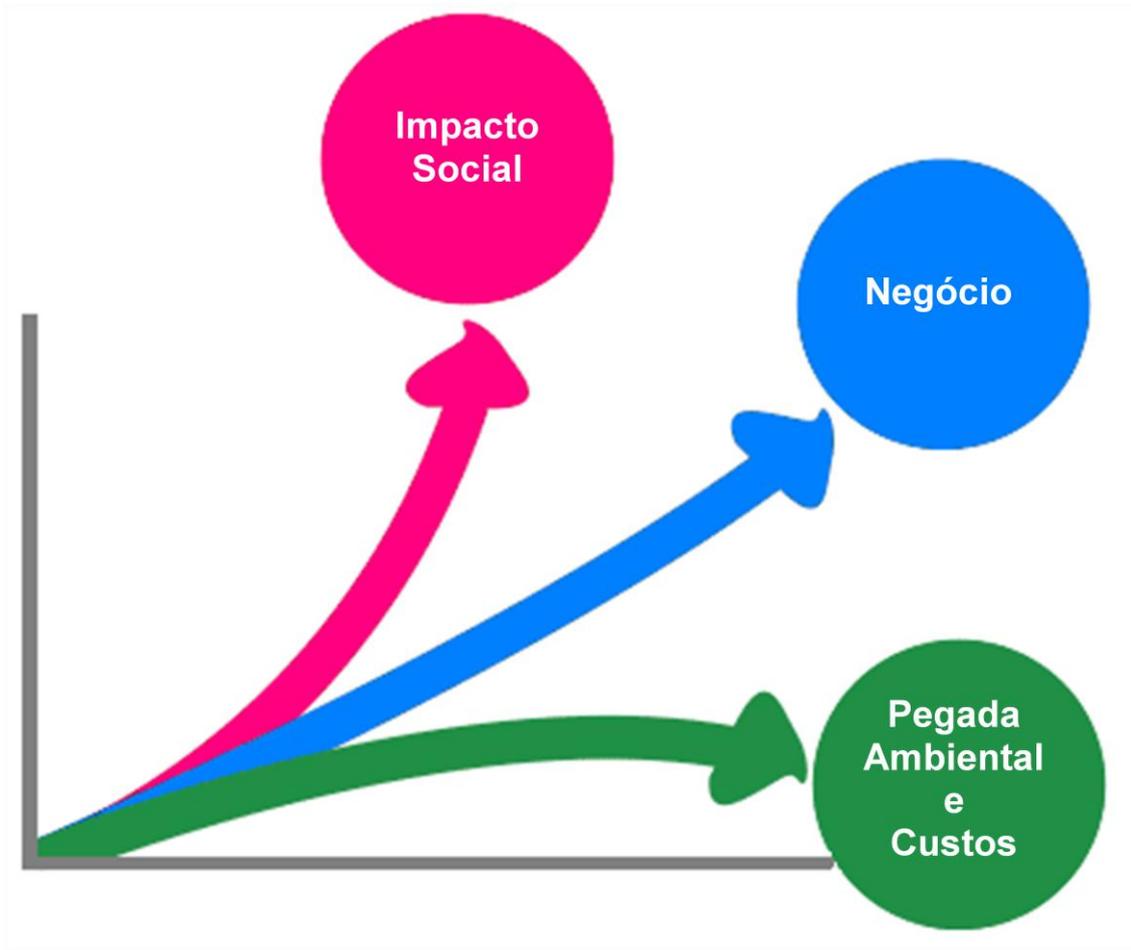
4.3. O Plano de Sustentabilidade

Diversas empresas estão em processo de adaptação da sua estratégia para se adequarem aos parâmetros da sustentabilidade, elas trabalham para alcançar um maior desempenho com menos impactos ao planeta. Além disso, muitas possuem projetos para que a sociedade se conscientize do problema atual e ajude-a mudar essa situação.

Para exemplificar como uma multinacional, a qual possui maiores responsabilidades e maior mercado consumidor, age em frente a esse problema que o Planeta e a sociedade estão enfrentando, a Unilever foi adotada como modelo para esta pesquisa.

Em 2010 foi lançado o Plano de Sustentabilidade da Unilever, que abrange a nova estratégia da empresa. Segundo Polman (2016), Executivo Chefe da Unilever, o projeto foi desenvolvido, pois haveria um momento em que o modelo antigo de negócios não iria sobreviver às alterações climáticas crescentes e à pobreza continua. Esse plano visa aumentar o crescimento econômico da empresa, diminuir o impacto ambiental, aumentar o impacto social e diminuir os custos de produção (vide Figura 2).

Figura 2 - Estratégia de Sustentabilidade



Fonte: Adaptado de UNILEVER, 2016.

A princípio o mesmo era composto por três metas fundamentais que deveriam ser atingidas até 2020. A saber:

- I) A primeira, a qual foi prorrogada até 2030, visa reduzir à metade a pegada ambiental da empresa desde o plantio/extração da matéria prima até o descarte da embalagem do produto (UNILEVER, 2016). Nessa meta cinco questões são foco da Unilever: o consumo de água, as emissões de gases de efeito estufa, o desmatamento e a geração/descarte de resíduos.

Esta última está diretamente relacionada com o seguinte pensamento

É importante enfatizar que a responsabilidade socioambiental da cadeia produtiva não se encerra com a venda do produto ao consumidor final. A cadeia deve assumir para si a preocupação com a vida útil do produto e seu destino após o consumo, abarcando inclusive as embalagens que a compõem, caso existam. (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Por conseguinte, a Unilever adquiriu responsabilidade socioambiental e não se isenta de suas responsabilidades no pós-venda.

- II) Já a segunda meta, que se trata de bem-estar e saúde, objetiva auxiliar até 2020 mais de um bilhão de pessoas a melhorar seus hábitos. Assim a empresa assumiu o compromisso de levar água potável para 500 milhões de pessoas, e impactar um bilhão através de ações que as incentivarão a adotar práticas mais higiênicas. No eixo da nutrição a Unilever dobrará o portfólio de produtos com nível nutricional aperfeiçoado, sendo assim a mesma trabalhará para reduzir o nível de gordura saturada, sódio, açúcar e gordura trans.
- III) A terceira meta, denominada “melhorar as condições de vida”, visa amparar, até 2020 também, a vida de milhões de pessoas que integram a cadeia de valor da empresa. Isto através de progressos na área de direitos humanos, construção de projetos inclusivos e do empoderamento feminino. (UNILEVER, 2016).

Em 2015, a empresa revisou suas estratégias para reduzir seu impacto ambiental, isso visto que os indicadores desse objetivo são diretamente relacionados com a etapa de consumo e descarte do produto pelo cliente, e os mesmos não apresentaram grandes mudanças ou até mesmo pioraram. Dessa forma a meta, para reduzir o impacto ambiental, foi prorrogada até 2030, assim a empresa terá tempo hábil para atingir seus objetivos. Também fora divulgado que até 2030 todas

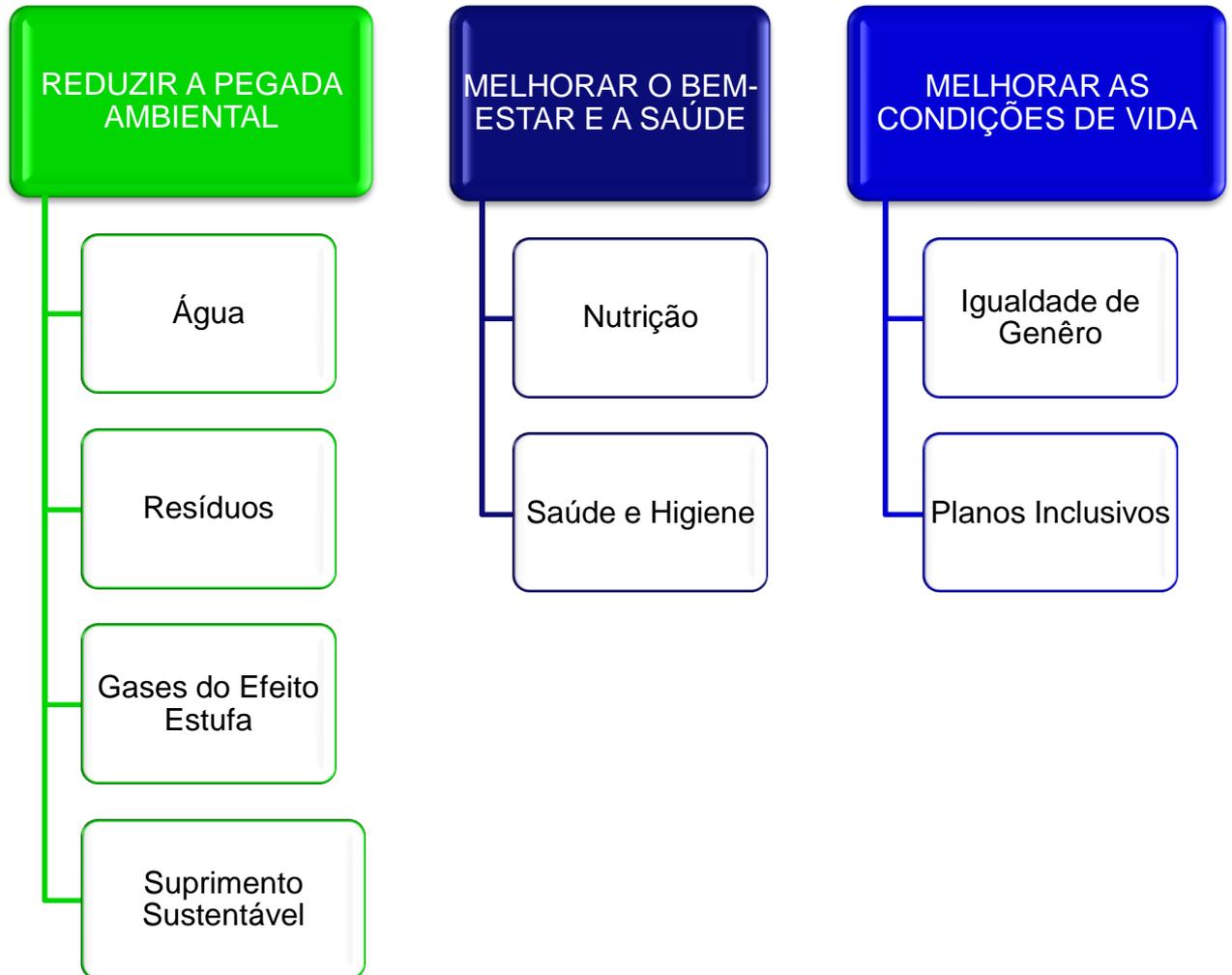
as operações da Unilever serão “carbono positivas”, esse objetivo será alcançado através do consumo de energia de fontes completamente renováveis. Essas produzirão mais energia do que o consumo da empresa, e a remanescente será disponibilizada para as redondezas da manufatura. Esse novo propósito fora fomentado pela ânsia de reduzir os custos operacionais, aumentar a gama de opções no fornecimento de energia e melhorar a imagem da empresa para com seus *stakeholders*.

O plano de sustentabilidade está fundamentado em três pilares: saúde, meio ambiente e melhoria das condições de trabalho e vida, como mostra a Figura 3. Para assistir a área da saúde, a empresa está realizando programas que visam aprimorar a higiene pessoal e a nutrição da população. Isto visto que foi observado que os maiores problemas neste setor são os cardiovasculares e os gastrointestinais (UNILEVER, 2016).

O pilar do meio ambiente diz respeito à redução dos gases de efeito estufa (GEE), do melhor aproveitamento da água, da utilização de recursos agrícolas sustentáveis e do tratamento dos resíduos poluentes (UNILEVER, 2016).

Na esfera social, a Unilever almeja a contratação de pequenos agricultores e distribuidores, para que assim os mesmos integrem a sua cadeia de suprimentos. Ademais, a empresa está trabalhando para que haja inclusão social dentro de seu cotidiano, zero acidentes no local de trabalho, aprimoramento da nutrição e saúde de seus funcionários, entre outros (UNILEVER, 2016).

Figura 3- Estrutura do Plano de Sustentabilidade da Unilever



Fonte: Adaptado de UNILEVER, 2016.

Ainda que o plano da Unilever auxilie a sociedade e o planeta com os problemas ambientais, o foco do mesmo também é gerar valor para seus stakeholders e maior rentabilidade para a empresa. Para que isso ocorra fora desenvolvida uma estratégia fundamentada em quatro pontos, sendo estes: menor risco, menor custo, melhor reputação e maior crescimento (UNILEVER, 2016).

O aspecto de menor risco é referente ao modo mais sustentável da Unilever conduzir seus negócios, visto que a sustentabilidade a auxilia a reduzir riscos em todas as operações. Além disso, garante o fornecimento em longo prazo das matérias-primas. O ponto seguinte, menor custo, é relacionado à ecoeficiência da empresa. Dessa forma a organização reduz seus custos e conseqüentemente economiza, gerando assim um aumento na margem de lucro. O tópico melhor reputação, posiciona a sustentabilidade no centro da estratégia de negócio da Unilever. Deste modo, há o aumento de valor e relevância da empresa perante seus *stakeholders*. O aspecto de maior crescimento é referente à resposta do mercado consumidor frente à estratégia de sustentabilidade adotada pela organização. O interesse e empenho dos consumidores relativo às campanhas sustentáveis da Unilever gera um incremento nas vendas e no valor da mesma. Essa nova estratégia, faz com que a empresa tenha que inovar até seu portfólio de produtos, o que conseqüentemente expande os negócios para novos mercados.

O projeto de sustentabilidade da Unilever se destaca entre os outros, pois há diretrizes para toda cadeia de valor, inclusive como os consumidores devem utilizar e descartar os produtos. Além disso, por se tratar de uma multinacional, o plano abrange todos os 190 países onde há comercialização dos manufaturados.

Ainda que a empresa se destaque com esse projeto e esteja conseguindo ótimos resultados desde 2010, há alguns obstáculos á serem transcorridos. O maior deles é a minimização do impacto ambiental proveniente da utilização de seus produtos por parte dos consumidores finais.

4.4. Os Relatórios Anuais de Sustentabilidade

A organização tem como princípio controlar a performance de todas as sua operações no planeta no tocante às metas e do Plano de Sustentabilidade.

Posto isto, todas as unidades devem comunicar as ações sustentáveis realizadas para cooperar com o cumprimento dos objetivos do plano. A coleta de dados na sucursal é realizada pelos gestores com o auxílio das áreas de Sustentabilidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente (UNILEVER, 2013).

Posteriormente a isso, todas as informações são compiladas no denominado Relatório de Progresso, o qual é divulgado no site da empresa ao final do primeiro trimestre do ano seguinte aos dados.

Para base de análise deste trabalho de conclusão, foram escolhidos os relatórios de progresso de 2012 e 2015/16. Isso visto que o primeiro é muito detalhado, abrangente, extenso e foca mais no Brasil. Já o segundo é sucinto e relata o progresso da Unilever como um todo.

Em ambos os relatórios há um parecer do presidente da organização do Brasil, sobre os pontos positivos e as dificuldades enfrentadas nesta estratégia de sustentabilidade adotada. Além disso, há um resumo das campanhas adotadas para atingir as metas almejadas e detalhes sobre os indicadores empregados.

O documento de 2012 foi o último publicado com caráter mais abrangente. O mesmo trata sobre o perfil da empresa, a estratégia, a governança corporativa, público estratégico, os três pilares do plano, etc. No capítulo do “perfil” há a mensagem de Fernandez, presidente da Unilever Brasil, onde o mesmo relata que há inúmeras iniciativas sustentáveis em desenvolvimento, e que a prioridade da empresa é:

[...] manter o Plano de Sustentabilidade no coração do nosso negócio e seguir trabalhando com a consciência de que todos se beneficiam com as nossas conquistas.

As prioridades são as mesmas: continuar crescendo acima do mercado, em uma taxa que permita dobrar o negócio no curto prazo, cortando o impacto ambiental mês a mês, com objetivos e medições muito claros. (UNILEVER, 2013, p.3)

Ainda neste capítulo há um breve resumo sobre a história da empresa, a visão de sustentabilidade adotada, os prêmios recebidos em 2012 e as ações sustentáveis destaques no Brasil em 2012. Esse último ponto será detalhado na passagem sobre os pilares do plano de sustentabilidade.

A seguir, destacam-se os principais pontos do relatório:

I) Estratégia (p.14)

Neste capítulo é mencionado que a organização como um todo deve crescer significativamente de tamanho ao mesmo tempo em que reduz a sua pegada ambiental. Ainda é descrito as categorias de produtos destaque no Brasil, sendo a mais importante o sabão em pó. Isso visto que esse segmento é propenso a ser substituído pelo de líquido concentrado, já que neste é utilizado menos matéria prima/embalagem e é mais econômico para o consumidor devido o seu preço e quantidade de água utilizada no consumo.

II) Governança (p.20)

Nessa divisão, o ponto central é o tópico sobre o comitê de sustentabilidade. Esse foi revisto em 2010 para que a sustentabilidade se tornasse parte das decisões estratégicas da empresa. O mesmo deve garantir que o plano de sustentabilidade seja do conhecimento de todos na organização, deve também disseminar e acompanhar os objetivos e indicadores da estratégia adotada. O comitê também é o canal de comunicação interno e externo para as questões de sustentabilidade da empresa.

III) Nossos Públicos (p.31)

Nessa parte, há dois pontos que devem ser destacados, o consumo consciente e as iniciativas sustentáveis. O primeiro tópico é relevante, pois a Unilever global realizou um estudo sobre as fases dos ciclos de vida dos produtos, e o mesmo revelou que cerca de 68% das emissões de gases de efeito estufa muitas vezes é consequência do modo de consumo do produto. Sendo assim, a organização tem o dever de comunicar à sociedade a maneira mais sustentável de consumir seus produtos para que todos diminuam sua pegada ecológica.

A iniciativa sustentável mais relevante de 2012 foi o plano acordado com o Grupo Pão de Açúcar. O qual viabilizou a rota do transporte dos produtos - entre as fábricas; os centros de distribuição e os pontos de vendas - mais curta possível para reduzir a emissão dos gases poluentes e os custos logísticos. A empresa também realizou diversos projetos sociais, como o da “Turma da Lancheira” que

conscientizou mais de 17mil pessoas acerca da preferência por alimentos mais saudáveis e de hábitos mais sustentáveis.

Os próximos tópicos relatam os avanços nos três pilares do plano de sustentabilidade.

IV) Melhorando a Saúde e o Bem-Estar (p.52)

A empresa relata que foca em duas estratégias: nas ações sustentadas pelas marcas Pureit, Becel, *Lifeboy* e Knorr que respectivamente são relacionadas com o acesso à água tratada, a prevenção de doenças cardiovasculares, ao hábito de lavar as mãos e ao consumo de sódio excessivo. No Brasil as ações foco são as das *Lifeboy* e Pureit, visto que a falta de saneamento básico e de água potável, atrelada ao pouco hábito de lavar as mãos podem ocasionar a diarreia. Segundos dados do relatório, essa doença é responsável por mais de 50% das mortes infantis nas regiões Norte e Nordeste do país. A Unilever aliada à Pastoral da Criança distribui milhares de purificadores Pureit às comunidades carentes, visto que esse produto é capaz de eliminar até 99,9% das bactérias, vírus e germes da água. Dessa forma, mais pessoas tem acesso à água tratada e o risco de doenças diminui, além de reduzir também o impacto ambiental da utilização de embalagens.

Já a segunda tática adotada, foca na comunicação do portfólio da empresa, destacando assim o índice nutricional ou os benefícios dos produtos para o bem-estar, a saúde e a higiene. Em 2012, a marca Knorr reduziu cerca de 2% do sódio em relação à fórmula original, e lançou produtos como “meu bife” e “minha carne assada”, já adequados ao consumo máximo, estabelecido pela OMS, de cinco gramas de sódio diário.

V) Reduzindo o Impacto Ambiental (p.64)

A organização constatou que 68% da emissão de gases estufa são provenientes da fase da utilização dos produtos. Dessa forma, a Unilever deveria revisar seu portfólio de produtos para que os mesmos fossem fabricados de maneira diferente e/ou utilizados de outra forma. Outro ponto relevante é a utilização do sabão líquido concentrado em detrimento do sabão líquido diluído, isso visto que o primeiro economiza 34% de água. O qual afinal do ano gera o racionamento de 12,6 milhões de litros.

A empresa também informou que continua com o projeto “Programa Estações de Reciclagem Pão de Açúcar Unilever”, o qual possibilita ao consumidor descartar corretamente embalagens e resíduos. Desde 2001 até o final de 2015, a ação já havia coletado mais de 95 mil toneladas de materiais para reciclagem (MIAMOTO, 2016).

Além dos projetos externos, há programas internos como o recurso de *home office*. Este está disponível a partir dos cargos de coordenadores, pode resultar em uma economia de energia de até 1.500GJ por ano (UNILEVER, 2013).

VI) Melhorando as Condições de Vida e Trabalho (p.118)

Este é o último capítulo que possui informações relevantes sobre as práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa em 2012. O relatório expõe novamente que a empresa visa agregar a sua cadeia mais de 500 mil pequenos distribuidores e agricultores. Além de também querer comprar apenas matéria-prima 100% sustentável.

Essa última meta é altamente relevante, pois 1% da produção de soja, 3% da de óleo de palma no mundo e 6% da de tomates são adquiridos todos os anos pela empresa. Em 2012 a Unilever Brasil comprou todo o óleo de palma dos fornecedores do RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*), essa é uma organização internacional que reúne *stakeholders* empenhados em oferecer esse insumo de maneira sustentável.

O relatório de 2015/16 é muito mais enxuto, pois foca apenas nos resultados do plano de sustentabilidade. A seguir, evidenciam-se os pontos fundamentais deste documento:

I. Chamado à Ação (p.2)

Nessa parte Polman, CEO, relata que em época de instabilidade climática e oscilação nos preços das commodities, a segurança no fornecimento dos suprimentos é mais relevantes do que nunca. Dessa forma, o mesmo está seguro ao saber que 60% das matérias-primas agrícolas da Unilever são sustentáveis. Também se orgulha ao declarar, que a ecoeficiência da empresa resultou desde 2008 numa economia de € 600 milhões.

II. Sustentabilidade Garante o Sucesso do Negócio (p.6)

O documento ressalta os projetos e resultados da estratégia fundamentada em menor risco, menor custo, melhor reputação e maior crescimento. Foram diversas ações divulgadas, mas as destaques são “Um Enxágue Basta” e “Vamos Plantar”.

Em 2015 a empresa lançou, através da marca OMO Super Concentrado, a campanha “Um Enxague Basta”. Essa operação visava economizar água, pois ao final de 2014, setenta milhões de pessoas foram afetadas pela seca no sudeste do Brasil (UNILEVER, 2016). A Unilever constatou que poderia auxiliar a população ao conscientizá-la que um enxágue bastava, e que o mesmo já gastaria em média 60 litros de água. Dessa forma, o projeto apresentou uma capacidade de economia de 229 bilhões de litros de água e o crescimento de 15% das vendas no período.

Em contraposição, o foco da ação “Vamos Plantar” foi global. Esse plano visou apresentar abertamente a produção de tomates da Unilever, para que assim os consumidores pudessem conhecer os impactos e os benefícios desta agricultura. Foram instaladas diversas câmeras na plantação de tomate no Chile para que as pessoas assistissem de perto todo o processo, as mesmas poderiam também questionar os produtores. Essa campanha teve o intuito de demonstrar à população o comprometimento sustentável da empresa, para que assim fosse construído um elo de confiança entre os mesmos. Após isso, a Unilever cresceu cerca de 10% neste setor na América Latina.

III. Marcas Para uma Vida Sustentável Direcionam Nosso Crescimento (p.8)

Fora constatado que as marcas colaboradas a uma vida sustentável crescem mais do que outras. Isso visto que comparando 2015 com 2014, essas cresceram 30% mais rápido do que as demais (UNILEVER, 2016). Produtos como o desodorante Dove e os sachês de chá Lipton, contribuíram para este dado.

A Dove tem a missão de auxiliar mais de 15 milhões de mulheres no mundo a elevar a autoestima. O produto dessa marca atrelado à redução de impacto ambiental é o desodorante, este utiliza 30% a menos de embalagem armazenando a

mesma quantidade de aerosol. Dessa forma a pegada de carbono por item é reduzida em 25% (UNILEVER, 2016).

Já a Lipton tem a sua missão atrelada a melhoria de vida dos agricultores. Estes fornecem a matéria prima 100% sustentável do chá de saquinho (UNILEVER, 2016). Ainda que seja apenas em uma linha da marca, a empresa almeja estender esse feito para outras marcas.

IV. Melhorar a Nutrição e o Bem-Estar (p.10)

Ao final de 2015 a Unilever, a qual objetiva atingir até 2020 mais de um bilhão de pessoas, já havia alcançado 482 milhões. Isto através de marcas como *Close Up*; *Lifeboy*; *Pureit* e *Vim*, as quais difundem hábitos saudáveis e higiênicos.

Essas marcas também promovem campanhas juntamente com outras organizações, pois dessa forma é possível alcançar um maior número de pessoas. Como é o caso da ação da VIM realizada em parceria com a UNICEF, a qual focou em levar água e saneamento à região do semiárido no Brasil. Ainda que o saneamento básico seja considerado direito básico da população, nesta região há mais de 450mil crianças sem acesso ao mesmo (UNILEVER, 2016). Isto posto, as duas organizações se empenharam para construir banheiros em escolas e levar às crianças água e saneamento apropriado. Somente em 2015, essa campanha atingiu 500 escolas e mais de 30mil alunos.

V. Reduzir o Impacto Ambiental (p.12)

Essa parte do documento levanta dados sobre todos os impactos reduzidos ao longo da cadeia de valor. Como na cadeia de suprimentos onde, em 2015, 60% de todas as matérias-primas consumidas provieram de fontes sustentáveis. A Unilever trabalha para que estas sejam rastreáveis até o seu fornecedor, entretanto o feito ainda está restrito ao óleo de palma utilizado na produção de alimentos da Austrália e da Europa.

Em referência aos impactos dos processos produtivos, fora exposto que desde 2008 até 2015 ocorreu uma redução de 39% do CO₂, proveniente da utilização de energia, por tonelada fabricada.

Já em relação à pegada ambiental dos produtos, o destaque está na redução de 29%, desde 2010 até 2015, dos resíduos provenientes do descarte após o consumo. Dessa forma fica explícito que a empresa trabalhou para que suas embalagens fossem readequadas e para reeducar o consumidor quanto à forma de descartar as mesmas.

Entretanto não foram obtidos apenas resultados positivos quanto ao impacto no ciclo de vida dos produtos, o indicador referente à emissão de CO₂ nesta etapa sofreu um aumento de 6% desde 2010. Por conseguinte as campanhas, as conscientizações e as inovações nesta área são mais necessárias. Isto posto, a empresa optou por estender a meta da redução do impacto ambiental até 2030, pois assim haveria mais tempo para se adequar à este desafio.

Ainda nesse capítulo, o relatório expõe dados sobre a economia circular da empresa. Essa baseia-se em uma cadeia de desenvolvimento que propõe-se a conservar o capital natural, potencializar a produção e reduzir os riscos sistêmicos (UNILEVER, 2016). A reformulação das embalagens de *shampoos* e condicionadores Seda, a qual gerou uma economia de 1.346 toneladas de plástico em 2015, é um dos exemplos de projeto da economia circular.

VI. Melhorar as Condições de Vida (p.14)

Esse item apresenta informações sobre os planos desenvolvidos para melhorar as condições de vida das pessoas que permeiam a cadeia de valor da empresa. Em 2015 essa meta progrediu através de treinamentos, disseminação dos direitos humanos e do fornecimento de empregos.

Entre 2006 e 2015 a empresa promoveu ações com o objetivo de potencializar as habilidades de 800 mil mulheres no mundo, para que estas tivessem a oportunidade de progredir em suas carreiras. Além disso, proporcionou a 1,8 milhões de microempresários e a 600 mil fazendeiros de pequeno porte iniciativas com o intuito de aumentar as suas vendas e aprimorar seus procedimentos agrícolas.

Ainda que ambos os relatórios possuam estrutura semelhante, ou seja, sejam divididos por tópicos e divulguem sobre o progresso daquele ano em relação

às metas de sustentabilidade da empresa, há muitas diferenças em relação ao conteúdo. O documento de 2012 é mais abrangente e explícito quanto ao progresso dos indicadores utilizados, além de também ser mais focado no Brasil. Já o registro de 2015/16, é enxuto e fornece poucas informações específicas sobre as fábricas e atividades do Brasil.

Contudo todos os relatórios divulgados pela organização cumprem com êxito o seu propósito. Estes evidenciam o empenho da empresa em tornar suas práticas sustentáveis, além de ressaltarem que para que o planeta atinja o patamar necessário de sustentabilidade, serão necessários esforços de toda a cadeia.

Uma vez que a Unilever é uma multinacional, estes relatórios são mais imprescindíveis ainda. Isto visto que estas publicações atingem ao menos a sociedade dos 190 países onde a empresa opera, ou seja, devido ao seu porte ela ultrapassa facilmente as fronteiras juntamente com os problemas ambientais globais.

Dessa forma a organização consegue alcançar um número maior de pessoas, e as instruírem da importância da mudança de hábitos para caminhar em direção a uma vida mais consciente e sustentável, já que a degradação ambiental é um problema global e não local.

4.5. Os Indicadores Unilever

Os resultados divulgados nos relatórios de sustentabilidade advêm da análise dos indicadores escolhidos pela empresa. O monitoramento dos mesmos é realizado através de três sistemas (UNILEVER, 2013). O mais conhecido é o GRI, este coleta trimestralmente os principais indicadores ambientais e o restante é consolidado anualmente (UNILEVER, 2013). Há também o EPR, este é um relatório que agrupa todas as informações das operações de manufatura, no Brasil ele é aplicado inclusive para as práticas fora das fábricas. Através deste relatório, é possível comparar o desempenho das diversas filiais no mundo (UNILEVER, 2013). O último sistema é empregado no Brasil para compilar mensalmente os dados das emissões de gases do efeito estufa (UNILEVER, 2013).

Há diversos indicadores aplicados no plano de sustentabilidade da organização, todavia há alguns que são mais notáveis. São estes:

I. Pegada Hídrica

O objetivo da empresa é reduzir, até 2020, à metade o dispêndio de água referente ao consumo dos produtos ofertados. Há também a meta das manufaturas, as quais devem chegar até 2020 com o gasto de água igual ou menor o de 2008 (UNILEVER, 2016).

Este indicador é mensurado através dos litros de água utilizados no consumo dos produtos, e no processo de produção dos mesmos (ETHOS, 2012). Em 2015 a empresa conseguiu influenciar mundialmente seus consumidores a reduzirem 1%, em relação a 2010, o gasto de água na utilização de seus produtos (UNILEVER, 2016). Já as práticas da manufatura no Brasil em 2015, obtiveram uma redução de 38,71% no consumo de água desde 2008 (UNILEVER, 2016).

II. GEE

O propósito da organização é reduzir, até 2030, à metade a degradação dos gases de efeito estufa em todo o ciclo de vida dos produtos. Já as fábricas devem, até 2020, controlar a emissão de CO₂ proveniente do consumo de energia, para que esta seja menor ou igual à de 2008 (UNILEVER, 2016).

O indicador do ciclo de vida dos produtos é calculado através da quantidade de GEE emitidos na utilização do item pelo consumidor. Em 2015 este aumentou mundialmente 6% em relação a 2010, sendo assim a empresa deve trabalhar mais ainda para inovar seus produtos e reeducar a população no uso dos mesmos, para que assim consiga diminuir o impacto nessa área (UNILEVER, 2016).

Já o da manufatura é mensurado através da emissão de CO₂ oriundo da fabricação dos produtos. No Brasil desde 2008 este reduziu 36,09%, o que indica que os esforços para consumir energia de fontes renováveis estão repercutindo positivamente (UNILEVER, 2016).

III. Resíduos

O objetivo é reduzir, até 2020, à metade os resíduos provenientes do descarte dos produtos. Já as unidades Unilever, devem até 2020 enviar uma quantidade de resíduos aos aterros, igual ou menor o que fora enviado em 2008 (UNILEVER, 2016).

O indicador atrelado aos produtos é medido através do peso em gramas da embalagem somado ao o que remanesceu na mesma, após o descarte (ETHOS, 2012). Este apresentou em 2015 uma redução mundial de 29% em relação a 2010. Isso mostra que a inovação nas embalagens de produtos e as ações para o descarte correto das mesmas, estão contribuindo para abrandar o impacto ambiental da empresa (UNILEVER, 2016).

Já o vinculado à empresa, é mensurado através do peso em gramas dos resíduos enviados aos aterros sanitários. No Brasil em 2015 a Unilever atingiu a meta de enviar zero resíduo a aterro sanitário, isso inclui os centros de distribuição, o escritório JK em São Paulo e as 15 fábricas (UNILEVER, 2016).

IV. Fornecimento Sustentável

Este indicador mensura, em porcentagem, a quantidade de insumos e embalagens oriundos de fontes renováveis, sustentáveis e certificadas. Dessa forma, até 2020, toda matéria-prima fornecida à empresa deverá ser sustentável (UNILEVER, 2013). Em 2015, 60% das matérias-primas agrícolas consumidas na Unilever global foram obtidas de fontes sustentáveis (UNILEVER, 2016).

V. Saúde e Higiene

A meta da organização é até 2020, influenciar mais de um bilhão de pessoas a mudarem seus hábitos de saúde e higiene, para assim reduzir doenças. O indicador é mensurado através da quantidade de pessoas atingidas pelas ações realizadas (UNILEVER, 2016). Ao final de 2015, a organização já havia atingido globalmente 482 milhões de pessoas desde 2010 (UNILEVER, 2016).

VI. Empoderamento Feminino

O objetivo da empresa é alcançar o equilíbrio de gêneros empregados, especialmente nos cargos de liderança. Este indicador é calculado através da porcentagem de homens e mulheres que lideram a instituição (UNILEVER, 2013).

Em 2012, 46,5% da liderança da Unilever Brasil era composta por mulheres (UNILEVER, 2013), esse indicador cresceu para 49,3% em 2015 (UNILEVER, 2016). Dessa forma a meta para o equilíbrio de gêneros na direção da empresa, está prestes a ser alcançada.

5. ANÁLISE DO PROCESSO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL À LUZ DO CASO UNILEVER

Uma vez que a sociedade global está sofrendo com os impactos ambientais, a sustentabilidade deverá estar presente no cotidiano de todos para que haja futuro para outras gerações. Dessa forma as empresas e governos devem agir para que a população se conscientize da importância da mudança de hábito, e todos passem a produzir e consumir com o mínimo de impacto.

As organizações multinacionais possuem um importante papel no desenvolvimento sustentável, isto visto que seu projeto de sustentabilidade alcança concomitantemente várias nações. Este é o caso da Unilever, a qual atinge ao menos 190 países.

O plano dessa organização é dobrar de tamanho, reduzindo à metade seus impactos ambientais. Segundo Polman (2016), este objetivo a princípio parecia quase impossível, entretanto em 2015 – após seis anos de sua divulgação – foi constatado que não há conflito entre sustentabilidade e crescimento rentável. Dado que o desenvolvimento sustentável da empresa faz com que haja corte de custos, aumento da inovação e da eficiência.

Em 2015 a Unilever promoveu uma enquete para apurar se a sustentabilidade empresarial influenciava na compra de produtos. Essa mostrou que a grande maioria dos consumidores, sendo de países emergentes ou desenvolvidos, preferem produtos de empresas que possuem projetos sustentáveis (UNILEVER, 2016). Dessa forma fica claro que investir em sustentabilidade pode expandir o mercado consumidor de uma organização, trazendo a essa mais lucro.

A análise do projeto da Unilever evidencia que para uma empresa progredir rumo à sustentabilidade, é necessário englobar toda a cadeia de valor da organização. Dessa forma, há metas para funcionários, empresas parceiras, fornecedores e consumidores, os quais juntos auxiliarão no cumprimento do objetivo sustentável. Além disso, a empresa deverá possuir produtos que colaborem com a sustentabilidade empresarial, isso visto que de nada adianta a marca apoiar causas ambientais e sociais, quando seus itens geram impactos negativos.

Embora o plano sustentável esteja progredindo e apresentando resultados positivos, o mesmo também possui diversos obstáculos. Como exemplo destes pode ser citado a divergência de culturas, ou seja, visto que o projeto atinge diversos países e dessa forma consumidores com demandas diferentes, a Unilever precisa pontualmente adaptar sua estratégia para que consiga sucesso em todos os lugares. Além disso, há também o fato de que a pegada ecológica da empresa está diretamente relacionada com a forma que os consumidores utilizam seu produto, sendo assim não basta apenas modificar a estrutura e o portfólio organizacional, o maior empecilho está na reeducação e colaboração da sociedade para com os propósitos do projeto.

O relatório de sustentabilidade divulgado anualmente pela empresa é uma ferramenta essencial, para que seus *stakeholders* acompanhem a evolução do projeto. Ainda que todos os documentos publicados explicitem o progresso dos indicadores e das ações divulgadas, a forma com que estes conduziram as informações e os dados, mudou conforme o tempo. O relatório publicado em 2013 é mais abrangente e foca na estratégia de negócio, nele também é facilmente encontrado os diversos tipos de indicadores de sustentabilidade utilizados pela empresa, incluindo os das fábricas do Brasil. Já o divulgado em 2016 é enxuto e evidencia a sustentabilidade global, ainda trate pontualmente sobre ações realizadas no Brasil. Uma vez que as informações disponibilizadas no mesmo foram reduzidas, os indicadores também foram. Neste novo formato quase não se encontram análises dos mesmos, e também não há indicadores específicos às fábricas do Brasil. Isto posto, com essa nova versão fica mais difícil o acesso às informações relevantes ao estudo da evolução do projeto, já que também os mesmos não são encontrados facilmente em outros documentos publicados na internet.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia respondeu o questionamento proposto sobre quais estratégias efetivas a empresa adotou para adequar-se a nova era econômica sustentável, tais como indicadores de sustentabilidade e reportes de progresso anuais à sociedade. Além de também ter constatado que para um projeto de sustentabilidade empresarial progredir, deve-se incluir metas e ações para toda a cadeia de valor da organização.

O modelo do Plano de Sustentabilidade da Unilever, independentemente de ainda não apresentar o progresso almejado em alguns indicadores, propiciou o crescimento de muitas comunidades, além de também assistir a empresa para que os impactos negativos globais fossem minimizados. Em vista disso, a organização está colaborando para o desenvolvimento sustentável do planeta, já que ela busca atender as necessidades atuais da sociedade e seu próprio crescimento rentável, evitando prejudicar as gerações futuras e promovendo ações que beneficiem as mesmas.

O desenvolvimento sustentável não é apenas uma tendência, ele é o modelo econômico futuro. Isso devido à pobreza mundial e as crescentes consequências dos impactos negativos ambientais, ocasionadas pelo consumo descomedido, tais como o aquecimento global. Dessa forma, quem não se adequar ao novo padrão de produção e consumo, provavelmente será penalizado, pois o governo tende a sancionar novas leis nesse âmbito (BRUNDTLAND et al., 1987). Para comprovar essa orientação econômica e social, a Unilever em 2015 realizou uma pesquisa para analisar se a concepção de sustentabilidade dos consumidores influenciava-os na compra. A organização divulgou que diversas pessoas entrevistadas adotavam medidas para viver mais sustentável, ou seja, consumiam produtos adequados aos padrões sustentáveis. Além disso, a empresa percebeu que este fator é importante tanto para regiões desenvolvidas quanto para emergentes (UNILEVER, 2016).

Assim sendo, os objetivos propostos por este trabalho de conclusão foram atingidos, posto que foi exposta a importância do projeto de sustentabilidade para uma organização, apresentou-se o estudo de caso da Unilever e os relatórios da

mesma foram analisados. Contudo, o desenvolvimento deste documento foi limitado pela redução de indicadores explícitos no modelo de relatório de sustentabilidade da Unilever publicado em 2016 e pela redução de informações divulgadas sobre o progresso do plano sustentável da organização no Brasil.

Em estudos futuros, poderá ser realizada uma análise do progresso da sustentabilidade da Unilever comparando os diferentes continentes, para que assim seja possível observar a relação entre desenvolvimento sustentável e crescimento econômico. Já para relatórios futuros da Unilever, poderia ser adicionado um capítulo de “Próximos Projetos”, onde seria descrito as ações para o próximo ano, deste modo à empresa atingiria um maior número de pessoas antecipadamente.

REFERÊNCIAS

- BELLEN, H. M. van. **Indicadores de sustentabilidade: Uma Análise Comparativa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- BRUNDTLAND, Gro et al. **Our Common Future**. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>. Acesso em: 21 Set. 2016.
- CONAMA. **RESOLUÇÃO CONAMA Nº 001, de 23 de janeiro de 1986**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res86/res0186.html>>. Acesso em: 25. Out. 2016.
- ETHOS. **Conheça o Plano de Sustentabilidade da Unilever**. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/conheca-o-plano-de-sustentabilidade-da-unilever/#.VI2jUHarTIU>>. Acesso em: 21 Set. 2015
- FRANCISCO, W.C. e. **Multinacional**. Disponível em <<http://brasilescola.uol.com.br/economia/empresas-multinacionais.htm>>. Acesso em: 11 Out. 2016.
- HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C. & PORTER, M. (Org.). *Estratégia - a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Ed.Campus, 1998.
- OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUIROGA, R. M. **Indicadores de Sostenibilidad Ambiental y de Desarrollo Sostenible: Estado del Arte y Perspectivas**. Santiago: CEPAL/ ECLAC, 2001.
- UNILEVER. **Espalhando vitalidade pelo mundo**. Disponível em: <https://www.unilever.com.br/Images/cartilha-meio-ambiente_tcm1284-461460_pt.pdf>. Acesso em: 20 Nov. 2015.
- UNILEVER. **Estratégia de Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.unilever.com.br/aboutus/estrategiadesustentabilidade/>>. Acesso em: 16 Out. 2015.
- UNILEVER. **Implantação da sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.unilever.com.br/sustainable-living/our-strategy-for-sustainable-business/embedding-sustainability/>>. Acesso em: 01 Nov. 2016.
- UNILEVER. **Our history**. Disponível em: <<http://www.unilever.co.uk/aboutus/ourhistory/1930s/>>. Acesso em: 21 Set. 2015.

UNILEVER. Relatório de Sustentabilidade 2012: UNILEVER BRASIL. Disponível em: <https://www.unilever.com.br/Images/relat-rio-de-sustentabilidade-2012_tcm1284-461456_pt.pdf>. Acesso em: 07 Set. 2016.

UNILEVER. **Relatório de Sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.unilever.com.br/sustainable-living/estrategia-de-sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/>>. Acesso em: 07 Set. 2016.

UNILEVER. **Sobre nossa estratégia**. Disponível em: <<https://www.unilever.com.br/sustainable-living/our-strategy-for-sustainable-business/about-our-strategy/>>. Acesso em: 07 Set. 2016.

UNILEVER. **Uma historia de Sucesso**. Disponível em: <<http://www.historiaunilever.com.br/unilever/files/paginas/1.pdf>>. Acesso em: 28 Set. 2015.

UNILEVER. **Unilever Brasil apresenta avanços do plano de sustentabilidade e a importância da ação para mobilização coletiva**. Disponível em: <<https://www.unilever.com.br/news/press-releases/2016/unilever-brasil-apresenta-avancos-do-plano-de-sustentabilidade-a-importancia-da-acao-para-mobilizacao-coletiva.html>>. Acesso em: 15 Ago. 2016.

UNILEVER. **UNILEVER Plano de Sustentabilidade: Relatório de Progresso 2015/16**. Disponível em: <https://www.unilever.com.br/Images/03-06-a-unilever-brasil-pt_tcm1284-483195_pt.pdf>. Acesso em: 15 Ago. 2016.

WACKERNAGEL, Mathis; REES, William. ***Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth***. Gabriola Island: *New Society Publishers*, 1996.

WWF. **Pegada Ecológica? O que é isso?**. Disponível em: <http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/especiais/pegada_ecologica/o_que_e_pegada_ecologica/>. Acesso em: 22 Out. 2015.