



### **ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DA RESENHA CRÍTICA DO CASO**

A **resenha** tem como principal característica, o fato de ser um breve texto, como se fosse um resumo, mas que é feito comentando algum trabalho cultural realizado (filme, livro, artigo, caso concreto).

A **Resenha Crítica** não apenas apresenta o resumo da obra analisada, como também faz uma avaliação sobre a mesma, trazendo a opinião do resenhista.

Para fazer uma boa resenha, lembre-se ainda de garantir um português corretíssimo, ideias claras e uma boa estruturação.

### **PASSOS ANTES DE ESCREVER O TRABALHO**

**Primeiro passo:** Fazer uma leitura de todo o texto, para se inteirar do assunto tratado. Neste momento (leitura panorâmica) pode-se anotar algum vocabulário não conhecido para posterior busca de sentido no dicionário. São pontos relevantes:

- a) a memorização dos dados mais relevantes;
- b) a reflexão sobre as informações lidas;
- c) a relação entre as ideias internas do Caso;
- d) a conexão entre as ideias do Caso e as do conteúdo da disciplina.
- e) a conexão entre as ideias do Caso e as da realidade empresarial brasileira ou em conformidade com a realidade do seu curso.

**Segundo passo:** Fazer uma segunda leitura, agora mais criteriosa. Para isso divida o texto em partes, de um subtítulo a outro por exemplo, e a cada parágrafo vá grifando a ideia central do texto, conectando-a com as reflexões que você fez na primeira leitura. Algumas vezes é necessário voltar a ler o parágrafo mais de uma vez.

**Terceiro passo:** Terminada a leitura e “marcações” do texto, transcreva-o **COM SUAS PALAVRAS**. OBS: Muita atenção quanto a copiar e colar na integra textos ou partes de



textos sem informar fonte e também sem comentar com suas próprias palavras pois poderá ser considerado plágio (Crime de Violação aos Direitos Autorais no Art. 184 – Código Penal, que diz: Art.20 de ago de 2013).

Releia o que escreveu e verifique a ordem e a lógica fiel ao conteúdo abordado. Você poderá ao longo do texto fazer citações literais do texto original, colocando-as entre aspas, mas sempre acrescentando suas interpretações pessoais.

**Quarto passo:** Elaboração final da Resenha Crítica no documento **Formulário de Resenha Crítica** conservando a formatação do formulário por já estar dentro das normas da ABNT. Não mude em nada o Formulário. **Explore o Caso de modo completo, não reduzindo demais o conteúdo, o que tornará seu trabalho superficial e de menor valor. Observe um mínimo de 3 páginas de resenha, sem incluir a capa.**

### ELABORAÇÃO DO CONTEÚDO.

A Resenha deverá ter as 3 partes essenciais: introdução, desenvolvimento, conclusão.

#### **a) INTRODUÇÃO**

Nesta parte você apresenta em poucas linhas a empresa abordada no Caso e o fato principal que será resenhado no desenvolvimento.

#### **b) DESENVOLVIMENTO**

Apresentar com suas palavras os dados mais relevantes do Caso, seguindo a ordem do texto original, de forma resumida, porém que conserve a completude do que foi narrado no original. Quem ler sua resenha deverá compreender integralmente o que foi descrito no original. Não faça subdivisões no desenvolvimento. Faça apenas parágrafos, sem dar espaçamento duplo entre eles.

#### **c) CONCLUSÃO**



Esse espaço final da resenha serve para expor sua avaliação geral sobre o que foi descrito. É o momento de avaliar os acertos e desacertos, sua concordância ou discordância dos fatos apresentados no caso.

### **FORMATAÇÃO DA RESENHA CRÍTICA**

O trabalho deve ser desenvolvido no Formulário de Resenha Crítica disponível na Biblioteca Virtual. O seu trabalho deve ser postado em um documento único (CAPA E TEXTO). O Formulário já foi elaborado dentro das normas ABNT:

- Editor de Texto Word–Office, em doc. Não envie em outro editor de texto nem em PDF.
- Margens ABNT: inferior 2,0 cm./ superior 3,0 cm./ esquerda 3,0 cm./ direita 2,0 cm.
- Fonte Times New Roman 12, espaçamento 1,5
- Texto com alinhamento justificado, sem negrito e sem espaçamento entre os parágrafos.

### **MODELO NAS PRÓXIMAS PÁGINAS**



**Estácio**

**PÓS-GRADUAÇÃO | MBA**



**Estácio**

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
MBA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL**

**Resenha Crítica de Caso Chá Unilever:  
Revitalizando a Cadeia de Suprimento da Lipton  
Eduardo Kenji Agena**



**Estácio**

**PÓS-GRADUAÇÃO | MBA**

**Trabalho da  
disciplina Logística  
Ambiental e Reversa**

**Tutor: Prof. Gisele Teixeira Saleiro**

**São Paulo  
2020**



### RESENHA CRÍTICA DE CASO CHÁ UNILEVER: REVITALIZANDO A CADEIA DE SUPRIMENTO DA LIPTON

**Referências:** Direitos Reservados © 2011 PELA IMD, Lausanne, Suíça (www.imd.ch), IDH e Plataforma SAI; 1) Descrição da cadeia de valor do chá baseada dados da Tea Barometer, 2010. Publicado pela Coalizão de Commodity Tropical para Chá, Café e Cacau Sustentável; 2) Ben & Jerry's, uma marca de sorvete dos Estados Unidos, foi comprada pela Unilever em 2000. A marca era uma pioneira em trazer problemas ambientais e sociais ao coração de uma marca de grande consumo; 3) Apresentação na Conferência de Marcas Sustentáveis 2008. Disponível em <http://www.melodiesinmarketing.com/2009/04/11/unilever-sustainable-brand-lipton-knorr-dove/> (acessado em 30 de Agosto 30 de 2011). 4) <http://www.unilever.com/sustainability/strategy/vision/> 5) A partir de 2007, a KTDA era a segunda maior exportadora de chá preto no mundo e era responsável por 62% de todo chá produzido no Quênia. A empresa fornecia serviços de gestão para a produção, processamento e comercialização de chá preto para mais de um milhão de pequenos agricultores através das 59 fábricas de chá de fazendeiros; 6) A Plataforma SAI é uma organização criada pela indústria alimentar para comunicar e apoiar ativamente o desenvolvimento da agricultura sustentável envolvendo investidores em toda a cadeia alimentar. Foi criada em 2002 pela Unilever, Danone e Neslé. <http://www.saipatform.org> 7) Para informações detalhadas sobre o papel importante da Unilever na criação e desenvolvimento do MSC, consulte Nick, A., O. Salzmann; A. Ionescu-Somers; U. Steger. *Transformando a Indústria Global de Pesca O Conselho de Proteção Marinha a todo pano?* Caso IMD nº IMD-2-0083, 2006. 8) Uma marca sombra é um tipo de arquitetura de marca usado para endossar ou potencializar uma marca (ou um produto/serviço) através da associação com outra organização ou marca conhecida sem exagerar a relação. É um caso especial de endosso de marca com associação minimizada. Um exemplo bem conhecido é a relação da Disney com a Touchstone Pictures; 9) Os Padrões SAN para Agricultura Sustentável podem ser acessados em [http://www.rainforest-alliance.org/agriculture/documents/sust\\_ag\\_standard\\_july2010.pdf](http://www.rainforest-alliance.org/agriculture/documents/sust_ag_standard_july2010.pdf) (acessado em 30 de Agosto de 2011); 10) A composição de um chá em termos de suas variedades e origens é um importante determinante de sabor e qualidade e é normalmente um segredo comercial bem guardado; 11) Relatório e Contas Anuais de 2009 da Unilever; 12) Pesticidas são usados na Ásia em maior escala em plantações de chá, enquanto que seu uso no leste da África é mínimo. 13) Embora o desmatamento seja um problema em nível local, a plantação de chá não é um fator tão importante de desmatamento tropical como outras commodities tal como o óleo de palma e a soja.



14) O HIV/AIDS é um problema sério nas plantações de chá no leste da África, enquanto doenças infecciosas relacionadas à água e a desnutrição são de alta preocupação nas plantações no Sri Lanka e Índia.

15) Na Índia, a maioria dos trabalhadores em grandes plantações têm acesso à facilidades básicas como habitação, água potável e saneamento. No Quênia, o compartilhamento de moradia é comum em grandes propriedades de chá que podem ficar superlotadas na alta temporada quando os trabalhadores sazonais são empregados. No Sri Lanka, a maioria dos trabalhadores de chá compartilha quartos em quartéis antigos sem acesso à água potável (encanada) e instalações de saneamento adequadas; 16) <http://www.sustainability-indexes.com>.

As Pesquisadoras Associadas Dr. Tania Braga e Dr. Heidi Strelbel prepararam este caso sob a supervisão da Dr. Aileen Ionescu-Somers e Professor Ralf W. Seifert como base e critérios para discussão de classe em vez de ilustrar o desempenho de uma situação de negócio que seja eficaz ou ineficaz.

Este foi comissionado e patrocinado pela Iniciativa de Comércio Sustentável Holandês (IDH) e foi escrito em colaboração com a Plataforma de Iniciativa de Agricultura Sustentável (SAI).

Este caso foi desenvolvido pelo Centro de Sustentabilidade Corporativa da IMD com contribuições do pessoal de ambas Unilever e Rainforest Alliance. A contribuição de todas as partes é agradecidamente reconhecida. Essa série de casos ganhou o Prêmio de Gestão de Cadeia de Suprimento no Concurso de Composição de Caso EFMD 2011 organizada pela Fundação Européia para o Desenvolvimento de Gestão.

BEDFORD, UK, 23 DE ABRIL DE 2007. Michiel Leijnse, diretor global de desenvolvimento de marca da Lipton, tinha acabado de dizer ao coordenador global de suprimento de chá na Empresa de Cadeia de Suprimento Unilever que a gestão de topo da Unilever tinha aprovado sua iniciativa de revitalizar a marca Lipton. Ele sabia que, para realizar isto, um esforço substancial e expressivo seria necessário da equipe da cadeia de suprimento e logística. A estratégia de revitalização de mercado era dependente da habilidade da Unilever em estimular mudanças rápidas nas práticas e rotinas agrícolas de seus fornecedores no nível de fazenda em um ritmo acelerado. Leijnse esperava ver um plano detalhado sobre como alinhar a cadeia de suprimento e logística com a iniciativa em até uma semana.

### **Histórico:**

A Unilever era a líder mundial da indústria global de chá em 2007. Verticalmente integrada à cadeia de valor, a empresa estava presente desde o local de produção até a comercialização. Ela comprou cerca de 12% da produção mundial total de chá preto e estava fortemente inserida no mercado com marcas líderes.

A Lipton era a líder de mercado global e mundial tanto de chá em folha quanto de chá pronto para beber, com uma participação no mercado global e mundial



três vezes maior e superior do que sua rival mais próxima. Ela era uma das 12 maiores marcas da Unilever e estava disponível em 110 países do mundo. Os mercados principais da Lipton eram a Europa ocidental, América do Norte, o Oriente Médio e partes da Ásia. As vendas da Lipton em 2007 foram de € 3 bilhões. A PG Tips era uma das duas líderes do mercado de chá do Reino Unido, com consumidores e usuários tomando mais de 35 milhões de xícaras por dia. Na Índia, um mercado que consumia aproximadamente 25% do chá que a empresa vendia em todo o mundo, a Unilever também era a líder de mercado (para chá embalado), com sua marca Brooke Bond.

Historicamente, o mercado de chá mostrou um estado persistente de excesso de produção e oferta, que manteve uma pressão para baixo nos preços e valores. Embora os preços em queda possam soar como boa notícia para os consumidores e clientes, eles criam uma espiral descendente que ameaça a saúde econômica de longo prazo da indústria de chá. Durante as últimas três décadas, a padronização, a pressão para baixo nos preços e valores, e a pressão para cima nos custos de produção primária minaram os investimentos e a melhoria das práticas agrícolas nas plantações de chá. As baixas margens de lucros e investimentos insuficientes prejudicaram a produtividade e a qualidade e agiu como barreiras à melhoria das condições de trabalho e subsistência dos agricultores. Apesar dos problemas estruturais do mercado, a Unilever esperava um crescimento sustentado na demanda nos próximos anos como resultado das tendências de consumidor e cliente que já tinham surgido no mercado, incluindo se afastando de outras bebidas para o chá devido à percepção crescente do chá como uma bebida saudável, leve e medicinal; a expansão do mercado de chá verde fora da Ásia; e a oferta de uma ampla gama de produtos de valor agregado, por exemplo, sucos de fruta prontos para beber e chás aromatizados. Uma segunda trilha de crescimento de mercado resultante de um aumento no uso de chás em saquinho em mercados emergentes e em desenvolvimento onde a maioria das pessoas fazia chá tradicionalmente usando folhas.

A cadeia de valor do chá é caracterizada por um alto nível de integração vertical. Grandes empresas controlam vários estágios de produção a montante e a jusante de operações de fabricação, incluindo a propriedade das plantações. Comparado às cadeias de valor de outras commodities como cacau ou café, a cadeia de valor do chá é menos fragmentada e significativamente menor. Assim, é uma indústria em que poucos participantes e corretores podem ter um impacto substancial no mercado.

O chá cresce o ano inteiro e é uma colheita de trabalho intenso. É produzido tanto em grandes plantações – as propriedades de chá – e por pequenos agricultores em áreas de floresta tropical em uma dúzia ou mais de países. O cultivo de chá enfrenta grandes desafios sociais, ambientais e econômicos que aumentam a tensão sobre o fornecimento de matéria-prima e sobre a subsistência de dezenas de milhões de pessoas.

As fábricas de chá, o primeiro ponto crítico da cadeia de valor, são normalmente localizadas próximas às plantações de chá, já que o





processamento primário das folhas de chá deve começar em até cinco a sete horas após a colheita. O chá é principalmente negociado em leilões, mas o acesso às informações de mercado é limitado e restrito devido à variação substancial em qualidade, quantidade e demanda, e o pequeno número de corretores controlando o mercado. A mistura, embalagem e comercialização – as seções mais lucrativas da cadeia de valor – são normalmente realizadas nos países compradores.

### ***Revitalizando a Lipton*** **A Impressão da Marca Lipton**

Em 2005, a Lipton não era percebida como uma marca brilhante, vibrante e estava sofrendo as consequências no mercado. Leijnse, que havia acabado de se juntar à marca vindo da Ben & Jerry's, examinou oportunidades para revitalizar e renovar a marca Lipton e se voluntariou com sua equipe para realizar um exercício de impressão de marca.

O exercício de impressão de marca e valor era uma ferramenta de planejamento proprietário desenvolvida pela Unilever em 2005 para alimentar a revitalização e inovação de marca e criar vantagem competitiva no mercado, integrando considerações políticas, sociais, econômicas e ambientais. Foi um ponto de apoio na abordagem em evolução da Unilever para marcas corporativas e empresariais, descrito por Santiago Gowland, VP de Responsabilidade Corporativa Global e de Marca na Unilever, como "indo muito além das visões e fronteiras consumidor-produto" e retratado no site da empresa como uma "maneira de tornar as atividades e compromissos corporativos mais visíveis e relevantes para os consumidores." Como parte dessa abordagem, marcas de produto individual tomaram uma posição mais forte e vigorosa em problemas políticos, sociais, econômicas e ambientais.

Em 2006 um grupo de avaliação constituído de desenvolvedores de marca e valor, gerentes de fornecimento e suprimento, executivos de responsabilidade social e corporativa, consultores externos e gerentes da Unilever de diversas funções foram criados, e a Lipton se tornou uma das duas primeiras marcas da Unilever a realizar o exercício de impressão de marca e valor.

O exercício levou cerca de quatro meses e começou com uma análise integrada da projeção (impactos políticos, sociais, econômicos e ambientais) da marca Lipton em toda a cadeia de valor e marca. A influência de consumidores e clientes, forças de mercado e formadores chave de opinião (consumidores, clientes, fornecedores, ONGs e governos) no crescimento futuro da marca também foi analisado. Foi seguido por um grupo de discussão de estratégias alternativas e concluído com o projeto de uma estratégia de marca integrada. Durante o processo, o grupo de avaliação identificou oportunidades de negócios significativas no mercado de chá ao ligar a preferência da marca à sustentabilidade. Jan-Kees Vis, diretor global de cadeia de suprimento de agricultura sustentável na Unilever, explicou:



Nosso objetivo era revitalizar e inovar a Lipton posicionando-a como conduzida por valores. Durante o exercício de impressão de marca nós concluímos que a sustentabilidade poderia potencialmente ser um excelente atributo nos possibilitando engajar em um diálogo positivo com consumidores e clientes e cultivar um melhor valor de marca e valor.

Por um lado, a Lipton tinha experiência sólida em integrar sustentabilidade à produção de chá. As propriedades de chá da Lipton em Kericho (Quênia) e Mufindi (Tanzânia) cumpriram plenamente os padrões de agricultura sustentável da Unilever. A empresa estava trabalhando para alinhar as estratégias e práticas dos fornecedores com esses padrões e fez parceria com a Agência de Desenvolvimento de Chá do Quênia (KTDA) para promover práticas sustentáveis entre os pequenos agricultores e plantadores.

Por outro lado, pesquisas de mercado mostraram que a sustentabilidade era uma preocupação crescente dos consumidores e clientes em mercados importantes e que esta poderia se tornar um fator diferenciador, eficiente e eficaz quando comunicada eficientemente aos consumidores e clientes. No entanto, a abordagem da Lipton para a comunicação sobre sustentabilidade era essencialmente limitada e, visto que os esforços não eram visíveis aos consumidores e clientes, o potencial para cultivar impactos positivos no valor da marca e nos resultados financeiros não estava sendo percebido.

### **Potencializando a Credibilidade**

A credibilidade e confiança era o assunto crucial a ser tratado para garantir que os consumidores e clientes entenderiam e valorizariam o elo entre a marca Lipton e o cultivo sustentável de chá. A Unilever construiu um forte histórico de desempenho mantendo em sincronia com o ritmo do mercado, não apenas através de pesquisa sólida mas também através de discussão extensiva com investidores importantes ao participar em uma variedade de plataformas, como a Plataforma Iniciativa de Agricultura Sustentável (SAI) e o Conselho de Proteção Marinha (MSC). A empresa percebeu que os consumidores e clientes não necessariamente tomariam a excelência em sustentabilidade auto-declarada da Lipton como confiável. A equipe de Impressão de Marca e Valor viu o apoio e endosso de terceiros como a resposta para o problema de credibilidade e confiança.

Seguindo o exercício de impressão de marca e valor, a equipe da marca Lipton buscou um esquema de certificação de terceiro. A Fairtrade, UTZ Certified e a Rainforest Alliance Certified foram examinadas e estudadas. Vis explicou o processo e critérios usados na escolha de parceiro e aliança da Lipton: Conversando com essas três organizações, os gerentes de marca e valor perceberam que eles deveriam buscar a melhor combinação entre a marca sombraconcorrente e o novo posicionamento da marca Lipton. Eles buscaram respostas para as seguintes perguntas: A marca sombra concorrente, ou selo, tem reconhecimento do consumidor? Há um risco de que a mensagem do certificador ofuscaria a mensagem da Lipton? A organização ou empresa possui escala para certificar uma grande base de suprimento e logística? Ela



possui a flexibilidade empresarial, organizacional e capacidade para certificar grandes propriedades bem como pequenos agricultores?

A equipe levou cerca de seis meses para analisar os três esquemas de certificação. Inicialmente, o pessoal da Unilever inclinou-se mais em direção à Fairtrade como o esquema de certificação de preferência. No entanto, durante a análise eles concluíram que a Fairtrade poderia não possuir a escala e a flexibilidade organizacional para certificar grandes propriedades de chá industriais e que embora o logotipo da Fairtrade fosse bem conhecido, tinha uma mensagem forte que poderia ofuscar a mensagem da Lipton. Nesse ponto, a UTZ Certified possuía reconhecimento de consumidor e cliente muito baixo e, portanto, foi descartada. A Rainforest Alliance Certified, que garante o cumprimento dos padrões da Rede de Agricultura Sustentável, acabou por ser a melhor opção e escolha. Como Vis descreveu:

A certificação da Rainforest Alliance possuía reconhecimento de consumidor e cliente modesto, porém promissor na Europa. Era uma empresa e organização ágil, inteligente e versátil. O programa era focado em negócios, disposto a crescer, prosperar, investir e encontrar co-financiamento para treinar fazendeiros. Ele estava expandindo seus mercados e produtos tradicionais para melhor cumprir a missão de proteger as florestas tropicais e o meio ambiente. Seus padrões para agricultura sustentável mediam e avaliavam a maioria dos critérios que considerávamos importantes para a sustentabilidade e crescimento.

A Rainforest Alliance era uma ONG internacional criada em 1987 com o objetivo de conservar a biodiversidade, o meio ambiente e garantir subsistências sustentáveis transformando práticas de uso da terra, práticas de negócio e comportamento do consumidor e cliente. Em 2009 a Rainforest Alliance possuía aproximadamente 300 funcionários em todo o mundo e um orçamento operacional de US\$30 milhões. Os programas desenvolvidos pela organização e empresa eram focados em quatro áreas: agricultura, silvicultura, turismo e clima. Ela foi um membro fundador da Rede de Agricultura Sustentável (SAN), uma coalizão de grupos de conservação ligando fazendeiros responsáveis à consumidores e clientes conscienciosos por meio da certificação de práticas agrícolas sustentáveis de acordo com as diretrizes e procedimentos de auditoria internacionalmente reconhecidos. A certificação da Rainforest Alliance exigia o cumprimento de três níveis de sustentabilidade: bem-estar do trabalhador, gestão agrícola e proteção ambiental.

### **Saltando à Frente para Assimilação**

Uma vez que a equipe da marca Lipton decidiu ir adiante com a certificação da Rainforest Alliance, eles decidiram buscar o sinal verde da diretoria e gestão de topo da Unilever para assimilar a sustentabilidade na produção de chá.

A proposta da equipe era converter a marca inteira para chá sustentável certificado. Isto significava que todo produto da variedade e diversidade de chá em saquinho da Lipton seria feito com chá das fazendas da Rainforest Alliance Certified, um contraste com a abordagem habitual de trazer alimentos e



bebidas sustentáveis para o mercado introduzindo marcas e valores variantes e diversificadas. Introduzir uma marca e valor variante e diversificada geralmente significa criar um nicho de mercado promissor e rentável, visto que produtos sustentáveis e promissores são distinguidos da linha principal de produto por certificação – e freqüentemente por preços mais altos e elevados. Por definição, nichos de mercado possuem um alcance limitado e invariavelmente levam a uma situação na qual a maioria dos consumidores e clientes continua comprando os produtos padrão. Ao apenas tornar uma marca e valor variante e diversificada sustentável, uma empresa geralmente traz benefícios econômicos e financeiros a um pequeno grupo de fazendeiros e empresários, mas a grande maioria dos outros não se beneficiam econômica, financeira, política ou socialmente e não há melhoria ambiental significativa. Além disso, marcas e valores variantes e diversificadas possuem uma capacidade limitada para mudar o posicionamento de marca e valor principal e criar valor e marca de longo prazo, uma vez que o vínculo entre o novo atributo e a marca é fraco. Mas a discussão com os executivos de topo da Unilever foi difícil. Ela levantou questões sobre o quão caro seria, com que rapidez e velocidade a conversão poderia ser realizada e o que a Lipton esperava obter em troca do lado da receita e vendas.

Em particular, foi uma batalha árdua para a equipe da Lipton vender internamente o ponto crucial da estratégia de assimilação: pagar um prêmio aos agricultores por chá sustentável mantendo o preço de varejo inalterado. Naquele momento, a Unilever esperava estar pagando em torno de € 2 milhões em prêmios anualmente até 2010 e € 5 milhões até 2015. Se os consumidores e clientes não estavam prontos para pagar mais por chá sustentável, isso significava que o custo adicional precisaria ser absorvido na margem de lucro, assim reduzindo a lucratividade? A solução passava pelo crescimento previsto na participação de mercado: os custos adicionais da cadeia de suprimento e logística poderiam ser recuperados através desse crescimento.

Os executivos da Unilever questionaram a possibilidade de competidores conquistarem participação de mercado. Eles argumentaram que se outras grandes marcas de chá também mudassem para chá certificado, a sustentabilidade não seria mais uma vantagem competitiva no mercado. A resposta passava pelos impactos econômicos positivos para a Unilever de uma transformação de toda a indústria para chá certificado. Se uma quota significativa tanto de fazendeiros, agricultores, produtores, compradores e clientes em todo o mundo mudasse para chá sustentável certificado, os preços inevitavelmente aumentariam de maneira geral. Com os preços subindo, a tendência histórica de padronização de chá seria revertida, permitindo que os preços de varejo aumentassem gradualmente. Por que a Unilever possuía a maior participação de mercado global, ela seria capaz de conquistar a maior parte do crescimento de receita e vendas. A empresa ganharia muito de um fim da espiral descendente de preços e variação de qualidade no mercado global de chá.

Leijnse resumiu lógica da Lipton para aceitar a abordagem de assimilação:



De acordo com pesquisas de mercado, 60% dos consumidores e clientes na Europa Ocidental declaram que eles levam fatores políticos, sociais e ambientais em conta ao decidir quais produtos comprar. Entretanto, eles são freqüentemente desencorajados pelo preço e disponibilidade do produto. A Lipton, como a maior e mais conhecida marca de chá do mundo, teve uma oportunidade de quebrar essas barreiras e paradigmas e reconstruir uma participação de mercado tornando a sustentabilidade uma parte integral da promessa da marca e valor. Chá sustentável universalmente disponível era uma proposta de negócio a longo prazo sadia e sensata do ponto de vista da marca e valor. Nós vimos a possibilidade de transformar toda a indústria e protegê-la contra a padronização. Nós estávamos formidavelmente colocados para vencer e prosperar; tanto como uma pioneira iniciativa e como o catalisador de uma transformação em toda a indústria de chá.

Outra discussão intensa foi sobre o prazo para a conversão para chá sustentável. Para garantir os benefícios como uma iniciativa pioneira, a Lipton precisava trabalhar em um cronograma de metas e objetivos altamente acelerado e veloz. Em vez de adotar a abordagem tradicional de testar o terreno através de projetos piloto, Leijnse e sua equipe propuseram um salto à frente para assimilação e a conversão de todos os chás vendidos na Europa Ocidental para Rainforest Alliance Certified em até três anos.

Após cinco meses envolvendo discussões individuais com os principais responsáveis pela tomada de decisões, a equipe da Lipton conseguiu o comprometimento dos executivos de topo da Unilever. A PG Tips e Lyons também deveriam atender as normas e os requisitos totais de certificação de marca e valor.

Leijnse disse ao coordenador de suprimento global de chá da Unilever que o anúncio público das metas da Unilever estava planejado para ocorrer em duas semanas. Elas eram as seguintes:

- Até 2010 o chá em todos os chás de saquinho principais da Unilever na Europa Ocidental seria proveniente das fazendas da Rainforest Alliance CertifiedTM .
- Até 2010 o chá em todos os chás de saquinho da Lipton vendidos globalmente seriam provenientes das fazendas da Rainforest Alliance CertifiedTM .

### **Alinhando a Cadeia de Suprimento**

Leijnse destacou que o elemento surpresa e principal para o sucesso da iniciativa pioneira seria começar trabalhando simultaneamente com a cadeia de suprimento, logística e implantação de mercado, com sincronização perfeita. De acordo com as informações enviadas por Leijnse, a abordagem para implantação de mercado seria focar no mercado Europeu Ocidental e convertê-lo completamente antes de prosseguir. Essa decisão foi guiada pela disponibilidade limitada de chá certificado nos primeiros anos e pela existência de níveis diferentes de interesse do consumidor e cliente em sustentabilidade em mercados específicos. Leijnse explicou:





Uma vez que começamos com um mercado, nós queremos ir até o final. Nós estamos estabelecendo metas tão claras quanto: Nós estamos começando agora com o mercado Europeu Ocidental e em até três anos estará totalmente certificado. Na Prática, significa que todo o chá certificado disponível nos primeiros anos terá que ser canalizado para esse mercado principal em vez de ser espalhado por todo o mundo.

Assim, o ponto crítico da implantação da cadeia de suprimento e logística era garantir que o chá certificado estivesse disponível não apenas no momento certo, na hora certa, a um preço razoável, mas também dos fornecedores certos, visto que cada produto/variedade de chá usa uma mistura complexa e única feita de diferentes origens e qualidades de chá. 100 coordenador de suprimento e logística global de chá da Unilever sabia que trocar fornecedores somente era viável uma vez que não alterasse a mistura.

A equipe da Unilever sabia que riscos de marca significativos estavam em jogo se a implantação da cadeia de suprimento e logística não fosse perfeitamente sincronizada com a distribuição de mercado. Uma vez que as metas e objetivos foram divulgadas, a conversão para chá sustentável se tornou uma via de mão única sem retorno. Ao vincular sustentabilidade à marca, valor e comunicar ativamente aos consumidores e clientes, a Unilever não tinha outra opção senão atender às expectativas e trazer chá sustentável certificado para o mercado.

### **Anexo 1**

#### **Unilever: Informações da Empresa**

No ano fiscal de 2006 a Unilever, uma empresa da Fortune Global 500 operando na indústria de bens de grande consumo e venda, teve um faturamento mundial de € 40 bilhões. Ela operou em cerca de 100 países e empregou diretamente 179.000 pessoas. Uma empresa descentralizada conduzida por suas marcas de grande consumo e vendas, a Unilever possuía um portfólio composto de 400 marcas essenciais e aproximadamente 75% das vendas e receitas eram geradas por suas 25 marcas principais, incluindo Knorr, Rexona, Dove, Lipton, Flora/Becel e Hellmann's.

A empresa anglo-holandesa se descrevia como "uma 'multinacional multi-local' com consumidores, clientes, fornecedores, investidores, empresários, fazendeiros, agricultores e acionistas em todos os continentes"<sup>11</sup> e gerou mais da metade de seu faturamento e receitas em mercados emergentes e em desenvolvimento na Ásia, África, Europa Central e Ocidental e América Latina.

### **Anexo 2**

#### **Condições e Tendências no Mercado Global de Chá**

Em 2006, o chá preto correspondeu à aproximadamente 65% da produção global, mundial e 80% do comércio global mundial. Índia, Quênia, e Sri Lanka eram os maiores produtores mundiais de chá preto, enquanto o chá verde era cultivado principalmente na China. Os dois maiores produtores, China e Índia, eram também grandes consumidores e clientes de chá e seus mercados



internos correspondiam à quase metade do consumo global mundial. O consumo em países não produtores era liderado pela União Européia, Rússia, Japão e Estados Unidos. A União Européia e os Estados Unidos juntos correspondiam à aproximadamente 13% do total do consumo de chá. O Reino Unido era o maior consumidor de chá na Europa, com uma participação de mercado de 63%.

### **Produção, Exportação e Consumo de Chá em 2006**

Produção de Chá em 2006

Exportação de Chá em 2006

28% Outros

9% Sri Lanka

9% Quênia

29% China

26% Índia

30% Outros

20% Sri Lanka

19% China

14% Índia

18% Quênia

Consumo de Chá em 2006

Outros não-produtores

24%

Rússia

5%

Japão

4%

Estados Unidos

3%

União Europeia

10%

Produtores

54%

China

22%

Índia

22%

Outros produtores 10%

Fonte: FAO. Relatório da 18ª Sessão do Grupo Intergovernamental do Chá. Hangzhou, China, 14–16 de maio de 2008

Produção, Exportação e  
Consumo de Chá: Mercado

Taxas de Crescimento 1996-  
2006 2006-2017



Global Real Projetado		(percentagem por ano)			
2006 2017					
(mil toneladas)					
Chá	Produção	2565	3141	2,8	1,9
Preto					
Exportação	1151	1385	1,5	1,7	
Consumo	2340	2820	1,0	1,7	

Fonte: FAO. Relatório da 18ª Sessão do Grupo Intergovernamental do Chá. Hangzhou, China, 14–16 de maio de 2008

### Anexo 3

#### Aspectos Sociais e Ambientais do Cultivo de Chá

O cultivo de chá emprega mais de 13 milhões de trabalhadores – dos quais cerca de 9 milhões são pequenos agricultores e minifundiários – nos quatro principais países produtores. Em países como o Quênia e Sri Lanka, aproximadamente 3 milhões de pequenos agricultores e minifundiários corresponderam à mais de 60% da produção de chá em 2009. A produção de chá em minifúndios e pequenas propriedades é normalmente combinada com outras colheitas de subsistência e gado, e desempenham um papel importante como uma colheita comercial, gerando renda para pagar por alimento, educação, transporte, lazer e cuidados à saúde e higiene para as famílias dos fazendeiros e agricultores. Colheitas e qualidades fracas resultantes da espiral descendente que ameaça os fundamentos do mercado de chá têm levado à alta vulnerabilidade nas subsistências de pequenos agricultores e minifundiários. Embora haja diferenças significativas entre as regiões e tipo de plantação (propriedade ou minifúndio), os desafios de sustentabilidade da produção de chá podem incluir:

- A contaminação do solo, água de superfície e produto final por resíduos de pesticidas;
- Erosão de solo, degradação de solo e a sedimentação de rios;
- conversão de terreno e corte florestal para lenha, potencialmente levando à desmatamento de escala local e perda de biodiversidade;
- Baixos salários e condições de trabalho precárias em certas plantações de chá, principalmente para trabalhadores sazonais, com acesso consideravelmente limitado ou nenhum acesso à benefícios sociais e previdenciários;
- Lesões ligadas ao trabalho e problemas de saúde devido à contaminação por agroquímicos e agrotóxicos;
- Doenças endêmicas;
- Condições de vida/habitação precárias;
- Discriminação sexual/étnica.

#### Anexo 3 (continuação)





### Visão Geral dos Problemas Sociais, Econômicos e Ambientais nas Plantações de Chá:

Trabalhadores da fábrica e da fazenda

Agricultores de pequeno porte

Problemas sociais

- Alta discriminação, desigualdade de gênero e raça
- Baixa representação dos trabalhadores
- Condição precária de vida nos estados

- Alta dependência de chá para subsistência
- Baixo nível de organização do agricultor
- Falta de títulos de propriedade da terra

Problemas econômicos

- Baixos salários
- Precariedade da mão-de-obra
- Distribuição desigual de valor

- Falta de informações do mercado, acesso ao mercado e treinamento (técnico)
- Baixa produtividade e baixos preços x altos custos de produção
- Distribuição desigual de valor

Problemas ambientais

- Agricultores de pequeno porte e trabalhadores da fábrica e da fazenda
- Desmatamento / perda de biodiversidade devido à conversão de florestas em fazendas de chá
  - Erosão de solo, baixa fertilidade do solo
  - Uso agroquímico
  - Poluição e ineficiência de energia na produção de chá

Commodity Coalition, 2010, página 6

Tornar o cultivo de chá mais sustentável tem o potencial não apenas de trazer benefícios ambientais à áreas de floresta tropical mas também de melhorar as subsistências de milhões de pequenos agricultores e minifundiários, possibilitando que eles obtenham preços altos pelo seu chá. Entretanto, superar os desafios de sustentabilidade da produção (logística e distribuição) de chá somente pode ser realizado liberando o setor de sua espiral descendente em preço, qualidade e investimento, e promovendo uma transformação estrutural de mercado.

#### **Anexo 4**

Visão Geral de Principais Participantes na Cadeia de Valor de Chá e Consumo de Chá:



Produção e Processamento	Comercialização	Mistura e embalagem	Consumo
Principais atores	Principais atores		Países
Unilever	Unilever	Unilever	Produtores
Tata Tea	Tata Tea	Tata Tea	China 24%
Mcleod Russel	Van Rees	Twinings	Índia 22%
James Finlay	James Finlay		Turquia 4%
John Keells			Outros 8%
			Países Não Produtores 42%
			América do Norte 4% Ásia 11%
			África 8%
			Outros 5%

Fonte: van Reenen, M., S. Panhuysen, B. Weiligmann. *Tea Barometer* 2010. Leiden: Tropical Commodity Coalition, 2010, página 6

### Anexo 5

#### Agricultura Sustentável na Unilever

Ao longo dos anos a Unilever desenvolveu e construiu uma forte reputação e confiança corporativa em gestão de sustentabilidade em geral, como demonstrado por sua nomeação em 2010, pelo 12º ano consecutivo, como a líder da categoria da indústria alimentar nos Índices Mundiais de Sustentabilidade da Dow Jones.<sup>16</sup> É reconhecida entre colegas de indústria e uma diversidade de investidores e empresários como uma pioneira em abordar problemas de sustentabilidade, incluindo agricultura sustentável, de uma perspectiva estratégica de negócio, vinculando-a tanto à marca de produto quanto à gestão de cadeia de suprimento e logística.

A Unilever estabeleceu um programa de agricultura sustentável nos anos de 1990. Na época, ela desenvolveu diretrizes e métricas para práticas agrícolas saudáveis para colheitas importantes. Os indicadores cobrindo os três aspectos da visão de sustentabilidade "pessoas, lucro e planeta" – como água, energia, uso de pesticida, biodiversidade, capital social, condições de trabalho, subsistências dos trabalhadores e bem-estar dos animais – foram incorporados nos contratos com agricultores. As diretrizes foram desenvolvidas em consulta com investidores e empresários importantes e estendidas aos fornecedores através de várias ferramentas como visitas de compra regular, questionários de auto-avaliação e monitoramento rigoroso de empresas fornecedoras de alto risco. Em



2006, considerações políticas, sociais e ambientais foram integradas aos planos de pioneirismo, inovação e desenvolvimento da marca e valor de produto usando o exercício de impressão de marca e valor.

### **Anexo 6**

#### **Padrões SAN para Agricultura Sustentável**

Os Padrões SAN foram desenvolvidos através de uma série de processos e testes de consulta pública no terreno em diferentes fazendas de diferentes tamanhos e para 21 colheitas diferentes. É estruturado em 10 princípios:

1. Sistema de gestão social e ambiental
2. Conservação do ecossistema
3. Proteção da vida selvagem
4. Conservação da água
5. Tratamento justo e boas condições de trabalho para os trabalhadores
6. Saúde e segurança ocupacional
7. Relações da comunidade
8. Gestão integrada de colheita
9. Gestão e conservação do solo
10. Gestão integrada de resíduos

Os Padrões SAN para Agricultura Sustentável podem ser acessados em:  
<http://www.rainforest->

[alliance.org/agriculture/documents/sust\\_ag\\_standard\\_july2010.pdf](http://www.rainforest-alliance.org/agriculture/documents/sust_ag_standard_july2010.pdf)