UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
ORGANIZAÇÕES

STELLA RIBEIRO ALVES CORRÊA

Contribuição ao estudo de perdas no varejo supermercadista: avaliação da
quebra operacional e proposição de arranjo institucional para redução do
desperdício de alimentos descartados comercialmente

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça

RIBEIRÃO PRETO
2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão
Preto

Prof. Dr. Marcos Fava Neves
Chefe do Departamento de Administração

STELLA RIBEIRO ALVES CORRÊA

Contribuição ao estudo de perdas no varejo supermercadista: avaliação da quebra operacional e proposição de arranjo institucional para redução do desperdício de alimentos descartados comercialmente

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça

VERSÃO CORRIGIDA DA
☒ DISSERTAÇÃO
☐ TESE
O ORIGINAL SE ENCONTRA
DISPONÍVEL NA FEA-RP/USP

RIBEIRÃO PRETO
2011

Matheus Carlos da Costa
Serviço de Pós-Graduação
Cod. USP 6781604 FEA-RP/USP

Autorizo a reprodução divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Corrêa, Stella Ribeiro Alves

Contribuição ao estudo de perdas no varejo supermercadista: avaliação da quebra operacional e proposição de arranjo institucional para redução do desperdício de alimentos descartados comercialmente

Ribeirão Preto, 2011.

161 f. : Il.

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo

Orientador: Mendonça, Paulo Sérgio Miranda

1. desperdício de alimentos; 2. varejo supermercadista; 3. canal reverso; 4. canal de ciclo fechado; 5. marketing social.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Stella Ribeiro Alves Corrêa

Título: Contribuição ao estudo de perdas de alimentos descartados
comercialmente no varejo supermercadista: avaliação da atividade e proposição
de arranjo institucional para redução do desperdício

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovada em: 14/10/2011

Banca Examinadora

Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça Instituição: FEARP/USP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dra. Andrea Lago da Silva Instituição: UFSCar

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dra. Lara Bartocci Liboni Instituição: FEARP/USP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos membros da comunidade acadêmico-científica e empresarial que se preocupam em tentar resolver problemas de natureza financeira, ambiental e social de forma a contribuir não somente para a manutenção das atividades empresariais, mas também para o desenvolvimento sócio-econômico de toda a sociedade.

AGRADECIMENTOS

São várias as pessoas e instituições que me remetem ao agradecimento. Cada uma delas teve sua contribuição em me fortalecer, amadurecer a pesquisa e possibilitar a produção das informações aqui reveladas. Aqui citarei figuras essenciais ao cumprimento de meus objetivos como estudante-pesquisadora e como pessoa-profissional.

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, por me proporcionar a oportunidade de agradecer as pessoas, empresas e outras instituições que aqui aparecerão. Somente a Ele posso agradecer o convívio com elas, a disposição para o trabalho e a saúde necessária ao cumprimento de nosso papel como cidadãos.

Na dimensão pessoal agradeço à minha família e amigos pela compreensão de ausência, cansaço, pela motivação, apoio e companheirismo. Na família, meus especiais agradecimentos ao João, meu marido, e Taís, minha mãe, por serem aqueles que se preocuparam de me cercar de todas as garantias para que eu estivesse bem, trabalhando no bem. Nas amizades, aos meus amigos que compartilharam das mesmas ansiedades da carreira acadêmica, em especial, às amigas e companheiras de turma Mirna de Lima Medeiros e Fernanda Canto Guina. Ainda nas amizades e familiares, obrigada a todos aqueles que, verdadeiramente, compreenderam o sentido deste trabalho.

Agradeço imensamente e de todo o coração ao professor e amigo Paulo Sérgio Miranda Mendonça, por me proporcionar qualidade, dedicação e comprometimento na atividade de educação e orientação, oportunidades de trabalho e produção científica, além de reflexões sobre família, trabalho e educação. Ele é, com certeza, a figura principal para a conclusão do meu trabalho.

Meus agradecimentos também às professoras Márcia Mazzeo Grande e Andrea Lago da Silva pelas contribuições teóricas ao trabalho durante o processo de

qualificação, à professora Lara Bartocci Liboni pela participação na Comissão Avaliadora e ao professor Charbel José Chiappeta Jabbour, por ser, para mim, um exemplo daquele que busca na pesquisa científica a sua realização pessoal e a contribuição para a construção do conhecimento.

Devo também agradecer aos funcionários da FEARP-USP, em especial Érika de Lima Veronezi Costa e Vânia Cristina Vasconcellos Prudêncio, ambas da secretaria de Pós-Graduação da Faculdade, pelas instruções e pelo trabalho cuidadoso e profissional que se submetem.

Agradeço ainda à equipe do projeto Last Minute Market na Itália, em especial aos queridos Matteo Guidi, Silvia Marra e Sabina Morganti, por me proporcionarem a possibilidade de conhecer projeto tão importante, por uma estadia plena e agradável em Bologna e por me mostrarem um modo de vida mais responsável.

Finalmente, agradeço aos funcionários da empresa que participou como unidade de análise desta pesquisa e que, por razões de confidencialidade, não poderão ter seus nomes revelados. Em especial, o meu agradecimento às pessoas representadas pelos cargos de Gerência Operacional, Gerência de Loja, Prevenção de Perdas e Encarregado de Horti-Fruti (FLV).

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

EPÍGRAFE

“A vantagem competitiva é consolidada em um conjunto de competências como, por exemplo, a redução do desperdício” (MARKLEY e DAVIS, 2007).

RESUMO

CORRÊA, S. R. A. A gestão de canais de distribuição e o desperdício de alimentos no varejo. 2011. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

A presente pesquisa tem como finalidade analisar a ocorrência, a forma e os motivos do desperdício de alimentos no varejo supermercadista, analisando um procedimento das rotinas varejistas chamado de quebra operacional. Nesse sentido, as perdas, resultado direto das quebras, será apresentada sob uma perspectiva tripla, gerando problemas de natureza financeira para o varejo e indústria e ambientais e sociais para a sociedade como um todo, sendo, portanto, uma prática incoerente com as demandas sustentáveis. Considerando o desperdício como um resultado de assimetrias no canal de distribuição e a necessidade das organizações em considerar a sociedade em suas estratégias de negócios, a pesquisa apresenta e discute canais reversos e canais de ciclo fechado como modelos institucionais de coordenação para o tratamento e redução de desperdício e o marketing social como ferramenta para a mudança de comportamento e geração de benefícios à sociedade por parte das organizações. Para ilustrar a conjugação dos temas propostos, a pesquisa apresentará o projeto Last Minute Market, que tem por finalidade a transformação do desperdício em recurso. Em sentido complementar apresentar-se-á a quantificação da quebra operacional de uma loja varejista localizada na cidade de Ribeirão Preto, SP e os mecanismos que a loja usa para gerenciar as perdas e o descarte de alimentos. A conclusão que se tem é que o varejo se esforça para que a perda seja reduzida, mas esforços são necessários para que o desperdício seja também evitado.

Palavras-chave: desperdício de alimentos; varejo supermercadista; canal reverso; canal de ciclo fechado; marketing social.

ABSTRACT

This study aims to analyse the occurrence, form and the reasons for food wastage in the retail business context, analyzing a routine retail procedure called operational break. In this sense, the losses, as a direct result of the operational break, will be presented in a triple perspective, generating financial problems to the retail business and industry and environmental and social problems to the society as a whole, therefore, an inconsistent practice with the sustainable demands. Considering the waste as a result of asymmetries in the distribution channel and the need for organizations to consider the society in their business strategies, the study presents and discusses reverse channels and closed-loop channels as institutional models of coordination for the treatment and waste reduction and the social marketing as a tool for behavior change and benefits generation to the society by the organizations. To illustrate the combination of the proposed topics, the research will presents the Last Minute Market project, which aims to convert the waste into resource. On complementary sense, a operational break quantification of a retail store at Ribeirão Preto, SP and the mechanisms that the store uses to manage the loss and disposal of food will be presented. The conclusion is that retail business is striving for the loss to be reduce, but efforts are necessary so that the waste could be also avoided.

Key-words: food waste; retail; reverse channel; closed loop channel; social marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação e apresentação dos temas da pesquisa.....	17
Figura 2: Tripla perspectiva das perdas do varejo.....	36
Figura 3: Sistemática do projeto Last Minute Market.....	111
Figura 4: Representação gráfica das operações do projeto Last Minute Market em um supermercado.	113
Figura 5: Atividade de quebra operacional em supermercado na Itália.	115
Figura 6: Cesto para armazenamento de produtos sem refrigeração recuperados.	115
Figura 7: Armazenamento de produtos recuperados em câmara fria.	116
Figura 8: Carregamento dos alimentos recuperados em furgão adaptado.....	116
Figura 9: Uso de produtos recuperados em organização não-governamental.	117
Figura 10: Organização de produtos por data (depósito).	127
Figura 11: Armazenamento irregular de produtos (depósito).	127
Figura 12: Separação de lixo seco.....	129
Figura 13: Separação de lixo úmido.....	129
Figura 14: Produtos para troca com o fornecedor.	132
Figura 15: Produtos para troca com fornecedor que não interrompem a cadeia de refrigeração.	133
Figura 16: Açúcar originado na quebra.....	133
Figura 17: Arroz originado na quebra.	134
Figura 18: Representação simbólica do tratamento das perdas na unidade de análise.....	137

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de coordenação de canal.....	49
Quadro 2: Conceitos de marketing social.....	83
Quadro 3: Benefícios gerados pelo projeto Last Minute Market.	118
Quadro 4: Síntese do tratamento metodológico da pesquisa.....	96
Quadro 5: Conjugação dos objetivos da pesquisa, revisão bibliográfica e pesquisa de campo.	101
Quadro 6: Quantificação de perdas de produtos sólidos, por categorias, em kilos.	135
Quadro 7: Quantificação de perdas de produtos líquidos, por tipo de perda, em litros.	135
Quadro 8: Quantificação de perdas da lanchonete, por unidade.	135
Quadro 9: Relação dos objetivos da pesquisa e resultados encontrados.	144

SUMÁRIO

1.	Introdução	16
1.1	Contexto de Pesquisa	16
1.2	Problema de Pesquisa.....	25
1.3	Justificativa	25
1.4	Objetivos	30
1.4.1	Objetivo Geral	30
1.4.2	Objetivos Específicos.....	30
2.	Revisão Bibliográfica.....	32
2.1	Varejo Supermercadista, Quebra Operacional e Perda de Alimentos	32
2.1.1	Varejo Supermercadista e Indústria de Alimentos	32
2.1.2	Quebra Operacional e Perdas no Varejo	33
2.1.3	Desperdício de alimentos	37
2.2	Canais de Distribuição, Eficiência e Coordenação	42
2.2.1	Aspectos Conceituais dos Canais de Distribuição.....	42
2.2.2	Coordenação de Canal e Eficiência do Sistema	46
2.2.3	Modelos de Coordenação de Canal e Modelos Indicados ao Tratamento e Redução do Desperdício	52
2.3	Sustentabilidade	65
2.3.1	Aspectos Conceituais	65
2.3.2	Sustentabilidade e Desperdício de Alimentos	69
2.4	Marketing Social	75
2.4.1	Surgimento e Evolução	75
2.4.2	Definição, Semelhanças e Diferenças com o Marketing Comercial	79
2.4.3	As Trocas de Mercado e o Emprego do Marketing Social.....	86
2.4.4	Limitações e Dificuldades Práticas e Teóricas do Marketing Social	92
3.	Aspectos Metodológicos	95
3.1	Abordagem e Método de Pesquisa	95
3.2	Descrição das Fases da Pesquisa	96
3.2.1	Fase I: Pesquisa e Coleta de Dados Secundários.....	96
3.2.2	Fase II: Definição das Questões da Pesquisa	97
3.2.3	Fase III – Preparação do Processo de Coleta de Dados: seleção da unidade de análise e definição de ferramentas de coleta	102
3.2.4	Fase V: Procedimento às Análises de Dados	103
3.3	Diário de Campo	104
4.	Análise de Resultados	106

4.1 Do projeto Last Minute Market como arranjo institucional para redução do desperdício	106
4.1.1 O que é o projeto LMM?	109
4.1.2 Para que (objetivos) e para quem se destina?	110
4.1.3 Como funcionam suas atividades?	112
4.1.4 Que benefícios traz?	117
4.1.5 Quais as facilidades encontradas para se recuperar os alimentos?	119
4.1.6 Onde se encontra e quais os resultados atingidos?	120
4.2 Da caracterização do varejo determinado como unidade de análise	121
4.2 Da quebra operacional e razões para o desperdício	122
4.3 Das formas de descarte	128
4.4 Dos mecanismos de coordenação de canal e reaproveitamento de alimentos (canais reversos e de ciclo fechado) e do interesse do varejo em reduzir o desperdício	130
4.5 Da quantidade de desperdício de alimentos originada na quebra	134
5. Discussão dos Resultados e Conclusão	135
6. Considerações finais	145
6.1 Implicações Acadêmicas e Gerenciais	145
6.2 Proposições da Pesquisa	146
6.3 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Pesquisas Futuras	149
7. Referências Bibliográficas	151

1. Introdução

1.1 Contexto de Pesquisa

A presente pesquisa apresentará de forma relacionada cinco temas discutidos no cenário acadêmico: (1) as perdas ocorridas no varejo supermercadista e o desperdício de alimentos associado; (2) mecanismos de coordenação de canal e eficiência do sistema; (3) sustentabilidade e (4) marketing social. Como resultado final, pretende apresentar um arranjo institucional para que o desperdício de alimentos seja reduzido.

As perdas que ocorrem no varejo supermercadista serão apontadas como uma fonte em potencial de desperdício, que, por sua vez, será apontado como o resultado das chamadas quebras operacionais, vinculado a mecanismos ineficientes de coordenação de canal (MARKLEY e DAVIS, 2007; ARSHINDER e DESHMUKH, 2008; CAO et al., 2008; FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008; WINKLER, 2011), além de ser considerado um padrão de comportamento empresarial incoerente com os objetivos de progresso em sustentabilidade (AIKING e DE BOER, 2004; RIMMINGTON, SMITH e HAWKINS, 2006; SCHACHT *et al*, 2010; WOGNUM et al., 2010; BEER e LEMMER, 2011). Os mecanismos de coordenação, especificamente os canais reversos e de ciclo fechado, serão apontados como ferramentas corretivas para reduzir o desperdício e melhorar a performance do sistema (WELLS e SEITZ, 2005; VACHON e MAO, 2008; ZHU, SARKIS e LAO, 2008; FERGUSON, 2009; FROTA NETO et al., 2010; WINKLER, 2011). O tema sustentabilidade é apresentado como base para evidenciar que o desperdício de alimentos gera impactos tanto sociais como ambientais, comprometendo a busca pelo progresso de ações empresariais ambientalmente justas e socialmente corretas (BATES e PHILLIPS, 1998; FAO, 2011). O marketing social será abordado como ferramenta para mudança de padrões de comportamento indesejáveis (KOTLER e ZALTMAN, 1971; BLOOM e NOVELLI,

1981; ANDREASEN, 2003; HASTINGS, 2003; STEAD et al., 2007; DANN, 2010; KOTLER e LEE, 2011) e geração de ideias com o objetivo de gerar benefícios à sociedade (GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003; FRANCO, 2004; DOMEGAN, 2008; HILL, 2010). E, por fim, será discutido um arranjo institucional para reaproveitamento de alimentos descartados comercialmente no varejo supermercadista, reduzindo assim, o desperdício.

Figura 1: relação e apresentação dos temas da pesquisa.

Fonte: elaborada pela autora com base na revisão bibliográfica.

Sobre o desperdício de alimentos, pretende-se apresentar um breve panorama sobre esse problema da realidade brasileira e apresentar, de forma mais específica, uma prática empresarial que ocorre nas redes de varejo, o processo chamado “quebra operacional”. Esse procedimento diário do varejo consiste na retirada de produtos com perda de valor comercial das gôndolas. Esses produtos, muitas vezes ainda apropriados para o consumo, são descartados, ou seja, alimentos descaracterizados comercialmente são descartados, mesmo tendo mantidos os seus valores e capacidades nutricionais e de consumo, por isso a caracterização do desperdício. Esses descartes são contabilizados

como perdas nas lojas de varejo e representam ineficiência sob três perspectivas: (1) da empresa que, além de perder financeiramente, descarta os produtos e consome recursos com gestão e transporte de lixo; (2) do meio ambiente, que proveu recursos para a fabricação e distribuição dos produtos para, no final do processo recebê-los novamente na forma de descarte e (3) da sociedade, que perde a oportunidade de economizar recursos fazendo o uso destes produtos.

Sobre o desperdício de alimentos, além de publicações nacionais (AKATU, 2003;) e internacionais (FEHR, CALÇADO e ROMÃO, 2002; HENNINGSSON et al, 2004; SELLERS-RUBIO e MÁR-RUIZ, 2009; ZOTOS et al, 2009) sobre o assunto, trata-se de tema relevante para a realidade do Brasil, já que, segundo dados da Organização das Nações Unidas, 8,5% da população brasileira vive em estado de pobreza, 2,8% com privações graves de padrões de vida e 6% em estado de subnutrição (ONU, 2010). Segundo dados do Instituto Akatu, ONG que trabalha o tema desperdício e consumo consciente, o Brasil é o quarto maior produtor de alimentos do mundo e o sexto em subnutrição (AKATU, 2003). Além disso, atualmente foi possível constatar que 1/3 da produção mundial de alimentos é perdida por entre as atividades de produção, distribuição e consumo, fazendo concluir que recursos naturais foram consumidos em vão (FAO, 2011).

A discussão de canais de distribuição terá o seu foco baseado em perspectivas de desempenho do canal, considerando eficiente o canal que evita e utiliza estratégias para a redução de desperdícios (BATES e PHILLIPS, 1999; MARKLEY e DAVIS, 2007; SCHLIEPHAKE, STEVENS e CLAY, 2009). Assim, assuntos como coordenação de canal e sistemas verticais de marketing deverão ser abordados para considerar um modelo de distribuição que visa reduzir a geração de desperdícios.

Ao abordar este tema, parte-se do princípio que os objetivos já não são mais individuais e sim, do conjunto de empresas que, por intermédio de suas atividades, dispõe produtos ao consumidor final. Assim, os mecanismos de coordenação tornam-se importantes no cumprimento do objetivo geral do sistema (ROSENBLOOM, 2002; SVENSSON, 2003; CAO et al, 2008; SOROOR, TAROKH e SHEMSHADI, 2008; CHEN e XIAO, 2009) e também na eficiência do canal (JØRGENSEN e ZACCOUR, 2003; SCHILIEPHAKE, STEVENS e CLAY, 2009). Soma-se a isso o fato da necessidade de se considerar os produtos resultantes das atividades do canal e sua performance, já que esses resultados podem afetar outros stakeholders, incluindo a sociedade como um todo (STERN, AL-ANSAY e COUGHLAN, 1996; MARKLEY e DAVIS, 2007).

A maioria das pesquisas de canais de distribuição está concentrada na área de operações (BURGESS, SINGH e KOROGLU, 2006; COUSINS, LAWSON e SQUIRE, 2006; ARSHINDER e DESHMUKH, 2008; CAO et al, 2008; SCHLIEPHAKE, STEVENS e CLAY, 2009; SOROOR, TAROKH, e SHEMSHADI, 2009), revelando a necessidade de enfoque do estudo de canais sob a perspectiva do marketing, já que consideram além dos mecanismos de coordenação que regem o sistema, o estudo das relações comerciais inerentes à relação de interdependência entre os membros de um canal (MALLEN, 1996; ROSENBLOOM, 2002; JØRGENSEN e ZACCOUR, 2003; CHEN et al, 2006; PAYAN, 2007). Nesse sentido, também é importante destacar, que a maioria das pesquisas disponíveis sobre mecanismos de coordenação do canal trata de temas relacionados a preços e eficiência de custos (BAUMOL, 2001; PEYREFITTE, GOLDEN e BRICE-JR, 2002). Os estudos revelam que a eficiência do canal é resultante do gerenciamento dessas duas variáveis, porém, pode-se afirmar que a eficiência de um canal pode ser medida e avaliada também pela determinação dos

balanços de entradas e saídas, evitando desequilíbrios e ainda, pela gestão do desperdício (BATES e PHILLIPS, 1999; MARKLEY e DAVIS, 2007; SCHLIEPHAKE, STEVENS e CLAY, 2009).

Acredita-se que uma das formas de se gerar vantagem competitiva por intermédio do gerenciamento dos canais de distribuição é a inserção de variáveis da sustentabilidade na tomada de decisão (EPA, 2000; SARKIS, 2003 (a,b); MALONI e BROWN, 2006; MARKLEY e DAVIS, 2007; CARTER e ROGERS, 2008; SEURING e MÜLLER, 2008; VACHON e MAO, 2008). Porém, apesar da importância de se considerar a dimensão da sustentabilidade no gerenciamento e coordenação dos canais, um modelo de canal não se modela da mesma forma em todo o tipo de indústria ou setores e, assim, pesquisas são necessárias para explorar questões específicas de cada tipo de indústria e seus mecanismos de distribuição e relacionamentos nos canais (HAMPRECHT et al, 2005; MALONI e BROWN, 2006; CARTER E ROGERS, 2008). Especificamente para essa pesquisa, a discussão de coordenação de canais de distribuição será apresentada com o objetivo de discutir eficiência no canal e gestão de excedentes, reduzindo o desperdício de alimentos, gerando eficiência ao sistema e benefícios ao meio-ambiente e sociedade.

Nesse sentido, as discussões serão focadas em dois modelos de coordenação: canais reversos e canais de ciclo fechado. Na opinião de Winkler (2011), desenhar e operar sistemas de produção significa mais que apenas selecionar e combinar fatores de produção para se obter eficiência econômica. Em outras palavras, é importante considerar todos os tipos de desperdício gerados no processo de produção e tomar ações para evitar, reduzir, reusar ou reciclar o desperdício. Dessa forma a economia de fluxo mudaria para a economia circular onde produtos usados, resíduos e outros tipos de descarte possam ser reutilizados (WINKLER, 2011).

A revisão teórica sobre sustentabilidade se deu em função de duas razões. A primeira é o aparecimento dessa abordagem nos estudos de canal reverso e canais de ciclo fechado. Acredita-se que o fechamento do ciclo de canais de distribuição é um meio sustentável de gerenciar canais (WELLS e SEITZ, 2005; KUMAR e MALEGEANT, 2006; FRENCH, 2008; ZHU, SARKIS e LAI, 2008; FERGUSON, 2009; FROTA NETO et al., 2010; MONDRAGON, LALWANI e MONDRAGON, 2011; WINKLER, 2011). A segunda razão são as relações feitas entre o desperdício de alimentos e a sustentabilidade (AIKING e DE BOER, 2004; RIMMINGTON, SMITH e HAWKINS, 2006; SCHACHT *et al.*, 2010; WOGNUM et al., 2010; BEER e LEMMER, 2011).

O progresso em práticas sustentáveis de produção e consumo é essencial para o atingimento do desenvolvimento sustentável. Promulgado no Relatório Brundtland, documento produzido pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, o conceito de desenvolvimento sustentável pode ser definido como aquele desenvolvimento que é capaz de suprir as necessidades das gerações do presente, sem comprometer a habilidade de futuras gerações em suprir suas próprias necessidades. Desde então, iniciam-se as discussões sobre teoria e prática sobre sustentabilidade.

Apesar de não consolidada em termos teóricos (ARAS e CROWTHER, 2008; CARTER e ROGERS, 2008; VACHON e MAO, 2008), a sustentabilidade consiste em unir três perspectivas de forma conjunta: (1) a perspectiva do desenvolvimento econômico, (2) a perspectiva da justiça social e (3) a perspectiva do meio-ambiente (ELKINGTON, 2004). É imprescindível que as três dimensões sejam conjugadas para que se possa compreender e aplicar seus conceitos (NEWPORT, CHESNES e LINDNER, 2003; ELKINGTON, 2004).

A conjugação do conceito de sustentabilidade com os sistemas de gerenciamento estão encontrando crescente aceitação em vários campos do conhecimento (ESQUERPERALTA, VELASQUEZ e MUNGIA, 2008). Nesse sentido, é possível identificar um esforço das universidades em fomentar a discussão teórica e prática de sustentabilidade e, ainda, o esforço de algumas organizações em cumprir com o objetivo de criar progresso em sustentabilidade, já que sofrem pressões do ambiente para que este objetivo seja atingido (PEATTIE e PEATTIE, 2003)

Além do embasamento no conceito de sustentabilidade, a pesquisa também considera um dos princípios da Agenda 21, produzida em 1992 no Rio de Janeiro durante o evento Rio-92. Neste documento, um capítulo especialmente dedicado à mudança dos padrões de consumo (Capítulo 4), que menciona novos conceitos de saúde e prosperidade por intermédio de mudanças para estilos de vida menos dependentes de recursos finitos e mais em harmonia com a capacidade do planeta Terra (AGENDA 21). Essa questão, proposta pela Agenda 21, reflete a urgência para que as nações examinem a questão de forma a rever comportamentos e padrões de produção e consumo (PEATTIE e PEATTIE, 2009; BANBURY, STINEROCK e SUBRAHMANYAN, 2011).

No debate que seguiu após as declarações do Relatório Brundtland (1987), alguns ambientalistas criticaram o marketing por direcionar o crescimento do consumo global, porém, por outro lado, outras vertentes viam nas atividades de marketing uma possibilidade de solução do problema (PEATTIE e PEATTIE, 2009). A solução seria a utilização do marketing social como auxílio para resoluções de problemas relacionados ao meio ambiente (KOTLER e LEE, 2011).

A discussão nesta pesquisa sobre marketing social se faz necessária pelo reconhecimento da necessidade de mudança de padrões de comportamento de produção

e consumo da atualidade, incoerentes com a necessidade de gerar resultados em sustentabilidade (PEATTIE e PEATTIE, 2009). Para atingimento de progresso em padrões sustentáveis é preciso modificar as práticas gerenciais que resultam em desperdício (PEATTIE e PEATTIE, 2003) e, para isso, é necessário repensar no papel do marketing, ferramenta gerencial destinada a estimular o consumo (LAYTON, 2011; DANN, 2008).

Na opinião de Layton (2011), a idéia de que o marketing deveria integrar economia e sociedade de forma a servir às necessidades humanas, não está funcionando. Em outras palavras, o marketing está sendo visto como uma das possíveis razões para problemas de comportamento humano e outros danos ambientais em função de seu apelo ao consumo. Assim sendo, seria necessária uma mudança de foco com o objetivo de repensar os limites do marketing tradicional (DANN, 2008; HILL, 2010; LAYTON, 2011).

Os sistemas de marketing são influenciados e influenciam a matriz social onde operam e o ambiente institucional que estão inseridos e, como disciplina social, a prática do marketing tem sido desafiada a operar em um mundo de mudanças que exerce pressão para resolução de questões ambientais e sociais (GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003). Assim, a geração de preocupações crescentes sobre como o marketing pode atrapalhar ou auxiliar o bom andamento e desenvolvimento de culturas e sociedades no longo prazo (HILL, 2010; LAYTON, 2011).

Com o conceito e as atividades de marketing sendo questionados, surge a necessidade de uma aplicação prática em contextos sociais e, assim, como produto destes questionamentos, surge o termo marketing social, criado pelos autores Kotler e Zaltman em 1971. Apesar de seu surgimento como conceito na década de 70, a “infância” do marketing social foi marcada por uma crise de identidade, resolvida mais

tarde, em sua fase “adolescente”, quando houve o reconhecimento de sua essência: o objetivo de promover uma mudança de comportamento (KOTLER e ZALTMAN, 1971; BLOOM e NOVELLI, 1981; ANDREASEN, 2003; HASTINGS, 2003; STEAD et al., 2007; DANN, 2010; KOTLER e LEE, 2011) e o objetivo de gerar benefícios à sociedade através de novas ideias e novas práticas (GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003; FRANCO, 2004; DOMEGAN, 2008; HILL, 2010).

As aplicações de marketing social com o objetivo de mudança de comportamentos não se destinam somente às mudanças em níveis individuais. De maneira sistêmica, podem também ser destinadas para mudanças de práticas empresariais (STEAD et al., 2007; HASTINGS, 2003). Kotler e Lee (2011) complementam a aplicação do marketing social às organizações argumentando que também as empresas podem exercer atividades de marketing social.

Os autores Handelman e Arnold (1999) afirmam que as empresas têm buscado cada vez mais a utilização do marketing social, já que essa estratégia visa suprir a necessidade das organizações em buscar vantagens competitivas, dando-lhes destaque frente à concorrência ao considerar o meio-ambiente e sociedade em suas ações. Apesar da busca da aplicação do marketing social, seu conceito ainda não está consolidado e sua aplicação prática ainda encontra desafios, exigindo mais pesquisas acerca do assunto (PEATTIE e PEATTIE, 2003; STEAD et al., 2007; DOMEGAN, 2008).

No que tange à escolha do varejo supermercadista como unidade de análise, é possível afirmar que a escolha se deu em função da importância da indústria de alimentos e varejo supermercadista na economia brasileira. Segundo dados da Abia, Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (2009), a indústria de alimentos é responsável por 9,3% do PIB nacional com faturamento anual bruto de R\$291,6 bilhões, participando de 20% do total de exportações e gerando cerca de 1,5 milhões de

empregos. Especificamente sobre o varejo de alimentos, seu faturamento representa um montante de R\$159,1 bilhões (ABIA, 2009). Apesar dos números positivos do setor, a quebra operacional diária é apontada como a principal causa das perdas para o varejo, que se planeja estrategicamente para que ela seja evitada (ABRAS, 2010).

Apresentados os temas de pesquisa, o estudo trabalhará com o pressuposto de que os alimentos descartados no varejo como resultado da quebra operacional perderam seu valor comercial, não significando a perda de qualidade e elementos nutricionais ou propriedades orgânicas (HENNINGSSON et al, 2004; FHER, CALÇADO e ROMÃO, 2002), podendo assim, serem destinados a usos alternativos (ZOTOS et al, 2009; BATES e PHILLIPS, 1999). Considerar-se-á que os canais que geram desperdícios não são eficientes (SCHLIEPHAKE, STEVENS e CLAY, 2009; FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008) e que as estratégias de canais reversos ou de canais de distribuição de ciclo fechado podem ser consideradas alternativas para melhorar a eficiência do canal, além de torná-lo mais sustentável (WELLS e SEITZ, 2005; VACHON e MAO, 2008; ZHU, SARKIS e LAI, 2008; FERGUSON, 2009; FROTA NETO et al., 2010; WINKLER, 2011).

1.2 Problema de Pesquisa

Tendo apresentado o contexto de pesquisa, a problemática do presente estudo se preocupará em responder a seguinte pergunta: **Como o supermercado gerencia o processo de descarte de alimentos sem valor comercial?**

1.3 Justificativa

Tendo a presente pesquisa embasamento no conceito de sustentabilidade e na busca pelo progresso dessa ferramenta nas organizações, justifica-se o estudo aqui apresentado pelos motivos, apresentados abaixo:

- (1) busca pelo progresso em sustentabilidade e dificuldade de aplicação prática dessa ferramenta pelas organizações (PEATTIE e PEATTIE, 2003; ARAS e CROWTHER, 2008; CARTER e ROGERS, 2008; VACHON e MAO, 2008 PEATTIE e PEATTIE, 2009);
- (2) impossibilidade de sustentação dos atuais padrões de produção e consumo que desperdiçam recursos (BATES e PHILLIPS, 1998; MARKLEY e DAVIS, 2007; PEATTIE e PEATTIE, 2009; BANBURY, STINEROCK e SUBRAHMANYAN, 2011);
- (3) índices de desperdício de alimentos atingindo um terço da produção mundial de alimentos no mundo (FAO, 2011) e 64% no Brasil (AKATU, 2003), afetando a dimensão da segurança alimentar que se preocupa em garantir alimentação para toda a população;
- (4) relevância do setor de varejo no Brasil e a confirmação de que as quebras operacionais geram perdas (ABRAS, 2010) que, sob o ponto de vista desta pesquisa, podem ser consideradas também como perdas para o meio-ambiente e sociedade;
- (5) convênio FEARP-USP e Faculdade de Ciências Agrárias da Universidade de Bologna para estudo do projeto Last Minute Market, que trabalha com a temática do desperdício e recuperação de alimentos.

A presente pesquisa apresentará o desperdício de alimentos no varejo supermercadista como uma externalidade negativa, ou seja, um produto das atividades de mercado que gera resultados negativos e afeta a sociedade e meio-ambiente, instituições que, de forma direta, não fazem parte da atividade de troca realizada no mercado (GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003).

A unidade de análise para o estudo de caso dessa pesquisa será o varejo supermercadista de alimentos, escolhido em função de cinco motivos, igualmente relevantes: (1) ser a “*focal company*” do canal (ACHROL, 1997; ACHROL e ETZEL, 2003; COLLINS e BURT, 2003) ou seja, aquela empresa que exerce o controle do canal e que provê o contato direto com o consumidor final (SEURING e MÜLLER, 2008); (2) por ser o ponto de ocorrência do descarte de alimentos. Segundo os autores Zotos et al (2009), se o varejo é o produtor do desperdício, deve ser também o varejo o responsável pelo gerenciamento desses alimentos descartados; (3) a quantidade manejada de alimentos diariamente, a variedade de categorias alimentícias, incluindo carnes, embutidos, óleos, grãos, frutas e verduras, produtos de panificação, mercearia, lácteos e bebidas; (4) a importância do papel do varejo na redução de desperdício de alimentos (HENNINGSSON et al, 2004; ZOTOS et al., 2009); e (5) o papel chave do varejo em lançar estratégias e inovações no campo da sustentabilidade, direcionando os membros de todo o canal ou suportando operações sustentáveis que surgem em outros membros do canal (GANESAN et al., 2009).

Os autores Hastings e Saren (2003) argumentam que a alimentação é um dos problemas sociais e de mercado mais complexos em todos os sentidos por seus problemas de distribuição, precificação, promoção e sobre o produto em si. De maneira complementar, Philip Kotler, na conferência mundial de marketing social em 2008, atestou a importância das estratégias de redistribuição de alimentos e renda para ajudar no combate a pobreza. No caso do varejo supermercadista, ao considerar um novo modelo de coordenação de canal para reduzir o desperdício, estaria sendo considerado o seu posicionamento institucional, ou seja, a sociedade onde está inserida e suas necessidades (HILL, 2010; LAYTON, 2011).

A justificativa de abordar o marketing social reside na ideia de que muitos problemas sociais têm suas causas subjacentes em causas comportamentais (FRANCO, 2004), assim, essa ferramenta pode auxiliar a sociedade de duas formas: (1) identificando comportamentos indesejáveis presentes na sociedade e ajudando no encontro de soluções influenciando novos comportamentos (KOTLER e ZALTMAN, 1971; BLOOM e NOVELLI, 1981; ANDREASEN, 2003; HASTINGS, 2003; STEAD et al., 2007; DANN, 2010; KOTLER e LEE, 2011) e (2) gerando novas ideias para a promoção de benefícios à sociedade (GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003; FRANCO, 2004; DOMEGAN, 2008; HILL, 2010).

A grande maioria dos artigos de marketing social são destinadas às discussões sobre mudanças de comportamento, principalmente relacionadas à saúde, porém, o escopo da categoria de marketing social pode abranger outras diversas áreas do comportamento como segurança, participação social, nutrição e meio ambiente (FRANCO, 2004; KOTLER e LEE, 2011). Além disso, é preciso se considerar que muitos problemas da sociedade são gerados em comportamentos relacionados às práticas empresariais, fazendo também com que o escopo do marketing social seja ampliado de forma a atingir a dimensão comportamental das organizações (STEAD et al., 2007; HASTINGS, 2003).

Considerando o panorama do desperdício de alimentos, a consideração do marketing social se justifica pelo seu papel de fazer com que os limites das atividades de trocas dos mercados sejam compreendidos e que essas externalidades negativas sejam reparadas (GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003), auxiliando na modificação de padrões de consumo indesejáveis (PEATTIE e PEATTIE, 2003) e mudança de comportamento em sentido sistêmico, direcionado a um benefício social (STEAD et al., 2007; HILL, 2010; LAYTON, 2011).

A justificativa de consideração dos canais de distribuição é que essa é considerada uma função vital das organizações (HERVANI, HELMS e SARKIS, 2005) e área de interesse de mercado e pesquisa em disciplinas diversas (SVENSSON, 2003; BURGESS, SINGH e KOROLU, 2006; COUSINS, LAWSON e SQUIRE, 2006; CAO et al, 2007; ARSHINDER e DESHMUKH, 2008; CHEN e XIAO, 2009;), além de poder apresentar uma solução para o problema do desperdício quando tratados os aspectos de sua eficiência (BATES e PHILLIPS, 1999; MARKLEY e DAVIS, 2007; SCHLIEPHAKE, STEVENS e CLAY, 2009). Sobre as discussões de canais reversos e de ciclo fechado, acredita-se que essas estratégias podem ser utilizadas para o progresso na procura de situações “ganha-ganha”, ou seja, soluções com bons *trade-offs* (FROTA NETO et al., 2010).

Em relação aos aspectos inovadores, pode-se dizer que a presente pesquisa discute eficiência do canal, porém com um foco que difere do foco de eficiência de custos e otimização dos lucros (TALLURI, BAKER e SARKIS, 1999; ARSHINDER, KANDA e DESHMUKH, 2008; CHEN e XIAO, 2009; SOROOR, TAROKH e SHEMSHADI, 2009), ou seja, fatores econômicos e financeiros não serão discutidos. Em contrapartida, a ocorrência de desperdício será considerada como fator de ineficiência do canal (MARKLEY e DAVIS, 2007; ARSHINDER et al., 2008; CAO et al., 2008; FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008; WINKLER, 2011). Nesse sentido, apresentará um arranjo institucional que tem como objetivo principal reduzir o desperdício de alimentos. A importância dessa prática é resultante da opinião de alguns autores que afirmam que para canais reversos e canais de ciclo fechado, o reuso é sempre a melhor alternativa em comparação a outras estratégias como reparo, reciclagem, incineração e/ou descarte em aterros sanitários (WELLS e SEITZ, 2005; KUMAR e MALEGEANT, 2006; FERGUSON, 2009; FROTA NETO et al., 2010).

Outros pontos que merecem ser destacados são: (1) a discussão de canal sob o enfoque do marketing (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996; ROSENBLOOM, 2002; COLLINS e BURT, 2003; PAYAN, 2007; HINGLEY, SODANO e LINDGREEN, 2008) (2) a discussão de marketing social não somente como ferramenta para a mudança de comportamento, mas como ferramenta gerencial para se contemplar a dimensão sócio-ambiental nas atividades de gestão das organizações (KOTLER e LEE, 2011), de acordo com as premissas da teoria institucional (GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003; HILL, 2010; LAYTON, 2011) e (3) as pressões da crítica pública sofridas pela indústria de alimentos em relação à inserção da responsabilidade social nos canais de distribuição (MALONI e BROWN, 2006), incluindo questões relacionadas à gestão do desperdício (MARKLEY e DAVIS, 2007; BATES e PHILLIPS, 1999).

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Considerando a questão proposta no problema de pesquisa do presente estudo, o objetivo geral será o de analisar a ocorrência do desperdício de alimentos no varejo supermercadista e discutir a possibilidade de um arranjo institucional para a redução do desperdício.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para que seja cumprido o objetivo geral da pesquisa, são necessários os seguintes propósitos, além da revisão bibliográfica:

- caracterizar o varejo como unidade de análise;
- identificar as razões para a ocorrência do desperdício de alimentos no varejo;

- identificar a forma com que o varejo supermercadista faz a gestão do descarte de alimentos, identificando características da quebra operacional;
- determinar aspectos de coordenação de canal utilizados pelo varejo supermercadista com o objetivo de redução das perdas e melhora da eficiência;
- verificar o interesse do varejo em reduzir o desperdício, destinando os produtos para uso social.
- apresentar e discutir arranjos institucionais como formas de evitar o desperdício;
- dimensionar em quantidade de alimentos as quebras operacionais da unidade de análise;
- compreender as atividades do projeto Last Minute Market, apresentado na pesquisa como um tipo de arranjo institucional para recuperar alimentos descartados comercialmente no varejo supermercadista.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Varejo Supermercadista, Quebra Operacional e Perda de Alimentos

2.1.1 Varejo Supermercadista e Indústria de Alimentos

Este tópico destina-se à revisão de conceitos e apresentação de características essenciais à unidade de análise da presente pesquisa: o varejo supermercadista. De forma mais específica, serão apresentadas algumas informações os alimentos, variável foco do estudo.

Entende-se por atividade varejista aquela que se destina ao consumidor final, portanto, todas as empresas que destinam seus pontos de venda a consumidores na ponta final de um canal de distribuição, podem ser consideradas empresas do varejo (PARENTE, 2000). Dentro do conceito de empresa varejista, o estudo apresenta como unidade de análise o varejo supermercadista.

O setor configura-se como importante para a economia do Brasil, representando 5,1% do PIB nacional e representando mais de 60% do total faturado por empresas varejistas em geral (IDV, 2010). Do faturamento total do varejo de supermercados (R\$ 177 bilhões), o Estado de São Paulo representa mais de 30% do total, tendo apresentado faturamento de R\$ 54,7 bilhões (1,7% do PIB) e concentrando 19,5% das lojas de todo o território nacional (ABRAS, 2011). No que tange aos alimentos, pode-se dizer que é um setor que também apresenta índices de crescimento. Nos primeiros cinco meses do ano, o setor atingiu 5,3% de aumento na produção em comparação ao mesmo período do ano passado (ABIA, 2010).

O crescimento dos setores de varejo supermercadista e alimentos pode ser justificado pelo aumento da demanda por alimentos. O crescimento destes setores é o maior desde 1995 e as possíveis razões para isso seriam o aumento do consumo, por sua vez, possibilitado pelo aumento da população e pela ascensão social e econômica da

população, que aumenta seu poder de compra e seu ticket médio nos supermercados (ABIA, 2010).

Apesar do crescimento e do cenário positivo dos setores de alimentos e varejo, o varejo supermercadista lida diariamente com um problema de caráter operacional e financeiro: a quebra operacional, que por sua vez, gera um problema de caráter ambiental e social: o desperdício de alimentos. Não foi encontrado na revisão bibliográfica algum estudo que compare em termos de proporcionalidade, o crescimento do setor com a quantidade de perdas ou de desperdício. Ainda assim, a presente pesquisa apresentará o processo operacional de quebra como um problema de tripla perspectiva: financeira (para o varejo e outros membros do canal de distribuição); social e ambiental (para a sociedade como um todo).

2.1.2 Quebra Operacional e Perdas no Varejo

Tendo descrito o setor de varejo com dados específicos sobre o varejo de alimentos, a pesquisa apresenta e define neste tópico a prática operacional de ocorrência regular no varejo: a quebra operacional, procedimento que resulta na identificação e contabilização dos produtos que estão no supermercado, mas que por alguma razão não podem ser comercializados e, então, são descartados do processo de venda e/ou consumo. A quebra é procedimento comum nas unidades de varejo e se destina à retirada de produtos com perda de valor comercial das gôndolas. Em função da suscetibilidade a danos, muitos alimentos tornam-se impróprios para venda (AKATU, 2003; HENNINGSSON et al, 2004). Além disso, outros produtos disponíveis nas gôndolas dos supermercados podem ter aparência prejudicada, estarem próximos à data de vencimento, ou ainda, já vencidos e, então, são retirados do ciclo de consumo, tendo seu destino final o descarte ou a troca com o fornecedor.

Neste processo, alimentos são descartados do processo de compra e consumo por perderem seu valor comercial sem, muitas vezes, terem perdido o valor nutricional e a condição de serem seguros para o consumo, assim, podendo ser considerado um processo operacional que gera desperdícios (ALEXANDER e SMAJE, 2008). Segundo a ABRAS (2011), o processo de quebra operacional é o grande responsável pelas perdas no varejo.

Sendo as perdas no varejo consideradas como resultados das quebras operacionais, representam um impacto negativo nos resultados financeiros das lojas de varejo, já que o produto não poderá ser vendido ao consumidor ou reinserido no ciclo produtivo gerando receitas. Por sua característica negativa, as perdas são consideradas estratégicas pelo varejo, que considera a sua redução como fonte de vantagem competitiva (APAS, 2010).

A APAS – Associação Paulista de Supermercados considera a diminuição das perdas como o assunto mais importante para os próximos anos. As outras duas ações que ocupam os três primeiros lugares no ranking são: redução de custos e diminuição da quebra operacional. Esse posicionamento representa a preocupação do varejo em otimizar seus resultados financeiros, ou seja, a preocupação com a eficiência de custos.

Na última coleta de dados sobre perdas realizada pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados em parceria com o GPP – Grupo de Prevenção de Perdas do Provar (Programa de Varejo) da FIA (Fundação Instituto de Administração), as perdas representaram 2,33% do lucro líquido total do setor supermercadista, sendo os perecíveis responsáveis por 31% do montante total. A pesquisa também aponta as ações realizadas pelos supermercados para reduzir as perdas, que se concentram em processos (60%), pessoas (30%) e tecnologia (10%).

Segundo a Abras (2011), as perdas do varejo podem ser caracterizadas em identificadas e não-identificadas. As identificadas se referem às mercadorias registradas em controles de estoque e parte delas é considerada perdida para a venda (quebradas, vencidas ou estragadas e sem reposição do fornecedor). A outra parte abrange produtos incompletos e/ou degustados sem autorização da loja. As perdas não-identificadas podem ser consideradas como aquelas que foram perdidas sem causa conhecida e detectadas por controle físico de inventário. Dentre os motivos mais comuns estão furtos externos e internos, erro de fornecedores e falhas nos registros (ABRAS, 2011). Tendo como base a classificação das perdas pela ABRAS (2011), a presente pesquisa considera importante para o objetivo do estudo as perdas identificadas, de forma mais específica os produtos alimentícios perdidos por danos, vencimento ou outras características que caracterizam as perdas.

Analizando o ranking de estratégias da APAS (2010) e a comparação das perdas do varejo com o lucro líquido do setor, realizada pela ABRAS (2011), é possível afirmar que as perdas do varejo são preocupantes por prejudicar os resultados financeiros. Por esse motivo a preocupação em trabalhar com processos, pessoas e tecnologias para que a quebra operacional seja reduzida. Em sentido complementar, a perda considerada pelo varejo como algo que prejudica resultados financeiros, é também um fator que gera impactos ambientais e sociais, já que gera desperdício.

O conceito de desperdício, segundo o dicionário Michaelis Online, pode ser definido como: (1) esbanjamento; (2) o que não se aproveita; resto; e (3) perdas. Na presente pesquisa, de forma complementar, o desperdício será considerado como um resultado que não agrega valor e que geram produtos como o consumo em vão de recursos naturais, tempo, capital financeiro, humano e outros recursos.

Tendo definido o conceito de desperdício, o presente estudo acredita que as perdas para o sistema de varejo são também consideradas perdas para o meio ambiente e sociedade, já que o montante de produtos descartados foram produzidos e distribuídos para, ao final do processo, serem descartados sem utilização alguma (FAO, 2011). Em outras palavras, recursos financeiros, naturais e humanos foram consumidos em vão, produzindo descarte de resíduos, emissão de gases, ineficiência energética e custos de aquisição de materiais (BATES e PHILLIPS, 1998). As perdas consideradas pelo varejo como produtoras de impactos financeiros negativos serão apresentadas na presente pesquisa como um resultado de perspectiva tripla, conforme figura abaixo.

Figura 2: tripla perspectiva das perdas do varejo.
Fonte: elaborada pela autora.

Em relação à tripla perspectiva das perdas no varejo, é possível afirmar que a preocupação do setor varejista em reduzi-las é ocasionada por uma visão unicamente de negócios e eficiência de custos (dimensão financeira). O mesmo ranking da APAS (2010) que posiciona os três primeiros lugares para preocupações dessa natureza, posiciona ações de sustentabilidade em décimo quarto lugar de um total de 16 ações. Nesta pesquisa, será considerada a segunda e a terceira perspectiva da perda, ou seja, a perda considerada como desperdício de alimentos que ocorre no varejo supermercadista e que gera impactos negativos ambientais e sociais.

Os impactos ambientais estariam no consumo de recursos no ciclo produtivo e no descarte de produtos e geração de resíduos sólidos (BATES e PHILLIPS, 1998;

FAO, 2011). Nos casos de descartes, muitas vezes os produtos são direcionados para aterros sanitários em função da falta de viabilidade econômica de separação de materiais para reciclagem (LEITE, 2000). Segundo o autor, os aterros sanitários são considerados disposições seguras de lixo por não acarretarem poluição ambiental, porém, os autores Bates e Phillips (1998; 1999), Alexander e Smaje (2008) e French (2008) argumentam que a disposição em aterros é a alternativa menos atrativa para objetivos de redução e gerenciamento do desperdício, sendo o uso alternativo dos alimentos e sua reinserção no ciclo de consumo a alternativa considerada ótima.

Os impactos sociais residem no fato de que alimentos são descartados, enquanto uma parcela da população tem carência alimentar. Nesse sentido, o desperdício afeta a dimensão de segurança alimentar que se preocupa em garantir alimentação para toda a população, evitando problemas sociais como fome e desnutrição (AKATU; 2003; FAO, 2011).

Não foi encontrada em bibliografias sobre o assunto e sites de instituições ligadas ao setor, uma medição específica das perdas varejistas em relação às dimensões sociais e ambientais, consideradas nesta pesquisa. Assim, o termo “perda” não será considerado neste estudo na forma de revisão bibliográfica. O termo “desperdício” será utilizado e revisado, já que a dimensão financeira do varejo não será considerada nas discussões e conclusão final.

2.1.3 Desperdício de Alimentos

Na publicação *Global Food Losses and Food Waste*, realizada e divulgada pela FAO (2011), 1/3 dos alimentos produzidos no mundo tem o lixo como sua destinação final, alimentos esses que são descartados, mesmo estando em condições de consumo humano. São aproximadamente 1,3 bilhões de toneladas de alimentos descartados entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, mudando apenas a tipologia do

desperdício: enquanto países ricos desperdiçam e descartam mais alimentos no nível de consumo (pós-compra), os países em desenvolvimento precisam concentrar seus esforços na otimização de processos e sistemas de produção, transporte e armazenamento (FAO, 2011).

Este mesmo relatório indica a ocorrência de impactos negativos na sociedade, que incidem diretamente sobre os meios de subsistência e segurança alimentar e, ainda, impactos ambientais, já que os recursos utilizados para produção e transporte foram usados de forma a não gerar consumo ao final do ciclo. Além disso, pode ser mencionada a emissão de gases de efeito estufa durante o processo de fabricação e distribuição dos alimentos (FAO, 2011).

O desperdício de alimentos deveria ser discutido como um assunto alarmante em função de características globais e específicas ao contexto brasileiro. Como características globais podem ser citadas o crescimento populacional e a busca por padrões sustentáveis de produção e consumo. Já em relação às características específicas do contexto brasileiro, a fome e os altos índices de desperdício (AKATU, 2004)

Segundo o Instituto Akatu (2004), organização não governamental que trabalha temáticas do desperdício e consumo consciente, os índices de desperdício no Brasil chegam a 64% do total produzido, representando 1,5% do PIB. Esse total é distribuído em: colheita (20%), transporte e armazenamento (8%), processamento (15%) e varejo (1%). A situação da produção de alimentos e os índices de desperdício é tão paradoxal, que a produção diária mundial de alimentos, segundo a FAO (2011), é capaz de produzir 2.805 calorias por pessoa no mundo todo, ou seja, o que é produzido mundialmente seria mais do que suficiente para alimentar a todos, porém, o cenário

mostra problemas de subnutrição em alguns pontos do planeta e obesidade e sobrepeso em outros.

As possíveis causas do desperdício estariam em duas dimensões diversas: a dimensão das empresas (produção, distribuição e venda) e a dimensão dos consumidores (consumo) (AKATU, 2004). A dimensão dos consumidores envolve o desperdício dentro de casa ou no ponto de venda, onde produtos são rejeitados quando não apresentam forma e aparência perfeita. Já na dimensão “produção-distribuição-venda”, os problemas residem na falta de coordenação entre os diferentes atores dos canais de distribuição e também na avaliação incorreta do volume de vendas no varejo (AKATU, 2004; ALEXANDER e SMAJE, 2008 e FAO, 2011).

O movimento dos produtos do produtor para o varejista no caso da indústria de alimentos envolve uma série de atividades de transporte e distribuição, compostas por muitas empresas operando em níveis diversos do canal, resultando em um grande desafio de cooperação entre as organizações para que o desperdício seja reduzido. Nesse sentido, muitas empresas têm buscado parcerias com membros do canal com o objetivo de desenvolver estratégias para reduzir a quantidade de desperdício e custos (SCHLIEPHAKE, STEVENS e CLAY, 2009). Segundo Schliephake, Stevens e Clay (2009), o fato das oportunidades de reciclagem de desperdício e conversão dos invendáveis em outros processos gerarem ônus ao produtor do desperdício, deve estimular sua ação em procurar estabelecer novas relações externas aos canais de distribuição.

Além dos fatores ligados à sustentabilidade como redução da vulnerabilidade da segurança alimentar e diminuição de impactos ambientais, a redução do desperdício pode gerar melhorias na performance de custos gerais, podendo incluir ainda, a melhora da imagem da organização (HYDE et al, 2003), ou seja, a preocupação dos varejistas

não deveria ser apenas em relação aos resultados financeiros negativos ocasionados pelas perdas. O instituto Akatu (2004) vai além e prega a redução de desperdício como uma possibilidade de inclusão social, relacionando de forma direta a contribuição social da doação de alimentos, a redução das pessoas que pedem esmolas nas ruas, a redução da indução ao crime e finalmente o resgate da cidadania.

A importância e a vantagem da redução do desperdício podem estar na ocorrência de melhorias da performance ambiental e da imagem da organização (HYDE et al, 2003), redução da sobrecarga de aterros sanitários e outras disposições inseguras de lixo (BATES e PHILLIPS, 1999), podendo ainda se estender à melhora da performance social se esses alimentos puderem ser reaproveitados (ALEXANDER e SMAJE, 2008). Vale ainda destacar a crença de que a geração de desperdício é sinônimo de ineficiência do canal (BATES e PHILLIPS, 1999; MARKLEY e DAVIS, 2007; FAO, 2011). Nesse sentido, é válido destacar alguns estudos que trataram de projetos de redução de desperdício.

Henningsson et al (2004) estudou o desperdício de alimentos vegetais, destacando a importância da reutilização de itens que apesar de serem rejeitados por não apresentarem atributos físicos perfeitos, mantêm seu valor nutricional e poderiam ser reaproveitados em outros canais como, por exemplo, na preparação de alimentos de redes de fast-food e na alimentação de presidiários e pacientes de hospitais. Além dessas alternativas, no caso da perda de valores nutricionais ou questões de segurança alimentar comprometidas, os alimentos poderiam ser encaminhados para a compostagem, atividade que os autores chamam de “ciclo de vida limpo” (HENNINGSSON ET AL., 2004).

Os autores Zotos et al (2009) discutem modelos de atividades possíveis para uma comunidade local na Grécia. Lá, a própria legislação obriga produtores,

importadores e varejistas de vários produtos a organizar ou participar de alternativas (coletivas ou não) para o gerenciamento do desperdício (ZOTOS et al, 2009). Em sua pesquisa, os autores concluem que mais importante que a coleta e o descarte correto do desperdício, é preciso o desenvolvimento de estratégias de recuperação e tratamento do que é desperdiçado. Em outras palavras, ser sustentável é, além de reduzir o desperdício, encontrar as melhores alternativas possíveis para a utilização dos itens descartados. Nesse sentido, as empresas deveriam se preocupar com os objetivos de coleta do desperdício, redução na produção de desperdício e promoção do reuso (ZOTOS et al., 2009).

Os autores Bates e Phillips (1999) estudaram o gerenciamento do desperdício como estratégia sustentável. Segundo os autores, o principal objetivo do gerenciamento do desperdício é atingir um balanceamento ótimo entre a criação do desperdício e a reutilização desses itens em outros processos, já que o descarte seria a opção menos atrativa. Isso vale principalmente quando não é possível ou difícil em função de outras variáveis, reduzir ou eliminar o desperdício (BATES e PHILLIPS, 1999).

Os autores Fehr, Calçado e Romão (2002) concordam sobre a necessidade de descoberta de procedimentos de gerenciamento que substituam o descarte de alimentos por dois motivos principais. O primeiro, porque apesar de os aterros parecerem a alternativa perfeita para compostos orgânicos (já que os alimentos seriam decompostos, fechando o ciclo de vida do produto), os aterros de hoje não se parecem em nada com a proposta ótima de mecanismo de descarte, pois, não funcionam com a tecnologia correta e ainda por estarem sobrecarregados. Em segundo lugar, viria o dado alarmante de que cerca de 70% do lixo sólido no Brasil é composto de biodegradáveis, incluindo os alimentos (FEHR, CALÇADO e ROMÃO, 2002).

Os problemas do desperdício de alimentos, como tratado neste tópico, levou a pesquisadora a abordar o tema de canais de distribuição e mecanismos de coordenação, considerando a crença de que o desperdício é sinônimo de assimetrias na gestão de produtos e informações no canal (MARKLEY e DAVIS, 2007; ARSHINDER e DESHMUKH, 2008; CAO et al., 2008; FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008; SANDBERG e BILDSTEN, 2011; WINKLER, 2011). Assim, o próximo tópico da revisão bibliográfica será destinado à essa discussão.

2.2 Canais de Distribuição, Eficiência e Coordenação

2.2.1 Aspectos Conceituais dos Canais de Distribuição

O presente tópico tratará do tema canais de distribuição, com foco concentrado nas pesquisas de coordenação de canal, com o objetivo da busca pela eficiência do sistema e a redução de geração de desperdício. A teoria da coordenação consiste em princípios sobre como as atividades podem ser coordenadas e como os atores de um canal podem trabalhar juntos de forma harmônica e pode ser definida como o ato de gerenciar dependências e esforços conjuntos entre entidades, com o objetivo de atingimento de objetivos mutuamente definidos (MALONE e CROWSTON, 1994). Fazem parte do processo de coordenação: objetivos, recursos, interdependências, atores e processo de comunicação (MALONE e CROWSTON, 1990). A revisão da teoria de coordenação faz-se necessária já que a produção de desperdício está diretamente relacionada à deficiência no uso de mecanismos de coordenação de canal (MARKLEY e DAVIS, 2007; ARSHINDER e DESHMUKH, 2008; CAO et al., 2008; FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008; SANDBERG e BILDSTEN, 2011; WINKLER, 2011).

Tanto a literatura de canais, quanto a literatura específica sobre os mecanismos de coordenação de canais, podem ser encontradas de forma concentrada em duas áreas

do conhecimento: operações e marketing. A literatura de operações remete ao conhecimento dos mecanismos de coordenação envolvendo estruturas e fluxos logísticos, já a literatura de marketing, se concentra em estudar os mecanismos de coordenação envolvendo as relações de interdependência entre os membros do canal e as características formais e informais de suas relações, incluindo questões de precificação e comunicação (FAIN, NAGAR e SRIVASTAVA, 2006). Porém, segundo os autores Fain, Nagar e Srivastava (2006), apesar de algumas diferenças em aspectos práticos e teóricos, a literatura de coordenação de canais, seja na área de operações, seja na área de marketing, tem um objetivo comum: a busca pela eficiência do sistema. Assim, considerando as diferenças, a presente pesquisa discorrerá sobre o tema de canais de distribuição sob a ótica do marketing, concentrando a revisão bibliográfica na abordagem de modelos e estratégias de coordenação de canal com foco na eficiência do sistema.

O assunto canal de distribuição e estratégias de gerenciamento de canal na área de operações e marketing têm sido temas de diversas pesquisas publicadas, ganhando atenção de acadêmicos de várias disciplinas. O motivo dessa atenção deve-se ao fato de empresas estarem adotando e adaptando técnicas para que suas performances sejam otimizadas (COUSINS, LAWSON e SQUIRE, 2006).

A evolução de conceitos e o aumento dos estudos na área ocorreram na década de 90 quando o assunto esteve no auge de sua importância (SVENSSON, 2003; BURGESS, SINGH E KOROGLU, 2006; CAO et al, 2007; SVENSSON e BÅÅTH, 2008;) e o termo gerenciamento de canais foi introduzido quando percebeu-se a necessidade de uma nova perspectiva e uma nova abordagem em gerenciar canais integrados, revelando uma estratégia para o atingimento de vantagem competitiva (SVENSSON, 2003; BURGESS, SINGH e KOROGLU, 2006). Segundo Mentzer et al.

(2001), existem vários fatores para explicar a popularidade dos estudos de gerenciamento de canais, incluindo maior incerteza dos mercados, ênfase na competitividade por tempo e qualidade e gestão de recursos.

A literatura de canais, por concentrar-se em duas diferentes áreas (operações e marketing), apresenta divergências na definição de conceitos, uns mais, outros menos complexos (FAIN, NAGAR e SRIVASTAVA, 2006). Em termos gerais, a literatura da área de operações se concentra no termo “cadeia de suprimentos”, enquanto a literatura de marketing se utiliza do termo “canais de marketing”, ambos os conceitos definidos no presente estudo.

Em um estudo do tipo meta-análise, os autores Burgess, Singh e Koroglu (2006) afirmam existir muita variabilidade sobre o significado de cadeia de suprimentos e adotam a definição dada por Mentzer (et al, 2001), que, segundo os autores é mais completa. Segundo Mentzer (et al., 2001), o gerenciamento da cadeia de suprimentos é a sistemática, a estratégia e a coordenação de funções tradicionais das empresas e as táticas referentes a essas funções de uma empresa em particular, para o propósito de melhorar a performance de longo prazo de uma empresa individual, bem como da cadeia como um todo.

A cadeia de suprimentos abrange todas as atividades associadas com o fluxo e transformação de bens do estágio de materiais até o consumidor final, compreendendo ainda, o fluxo informacional (SEURING e MÜLLER, 2008). Seu conceito pode ser definido como o conjunto de empresas em relação de interdependência, que desenvolvem atividades mais ou menos especializadas, com o objetivo final de entregar o produto ao consumidor final (SEURING e MÜLLER, 2008).

O autor Svensson (2002) aprofunda um pouco mais o conceito, argumentando que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é uma filosofia de negócios que se

destina ao tratamento de dependências bidirecionadas, ou seja, que trata simultaneamente a totalidade das atividades, atores e recursos dos níveis estratégico, tático e operacional, do ponto de origem ao ponto de consumo e entre canais. Assim, a força da cadeia de suprimentos seria definida como a disponibilidade e qualidade das organizações de um canal, além do valor adicionado pela interação entre elas (SVENSSON 2002; VACHON e MAO, 2008).

Sob a perspectiva do marketing, o autor Rosenbloom (2002) argumenta sobre a confusão acerca da definição de canal de marketing, resultante de diferentes pontos de vista dos membros de um mesmo canal, porém, adota como melhor definição o conceito de que um canal de marketing é “uma organização de contato de natureza externa às empresas, que utiliza sua atividade de gestão para alcançar objetivos de distribuição” (ROSENBLOOM, 2002, p. 27). Uma definição mais completa segundo o autor seria o fato do canal ser externo à organização e por isso, exigir da administração a utilização de ferramentas da gestão interorganizacional e intraorganizacional para o cumprimento de atividades de negociação que resultarão no cumprimento dos objetivos de distribuição (ROSENBLOOM, 2002).

A definição de canal de marketing do autor Rosenbloom (2002) é capaz de diferenciar esse conceito da definição de cadeia de suprimentos desenvolvida por autores como Mentzer et al (2001) e Seuring e Müller (2008), mais focadas na área de operações. O termo cadeia de suprimentos limita o seu conceito, fazendo com que aceite apenas a relação de dependência entre os membros do canal e trata de questões relacionadas à dinamização dos fluxos físicos, compartilhamento de informações e eficiência distributiva do canal (FAIN, NAGAR e SRIVASTAVA, 2006). A definição de canal de marketing e as questões tratadas no conceito de design e gerenciamento de canais exibem também a dependência dos aspectos de negociação entre membros,

(contratuais ou não), gestão e precificação de produtos e, ainda, as estratégias de comunicação (ROSENBLOOM, 2002; STERN, AL-ANSARY e COUGHLAN, 1996).

2.2.2 Coordenação de Canal e Eficiência do Sistema

Além de aspectos conceituais de canais de distribuição sob o enfoque do marketing, a presente pesquisa revisa teorias sobre coordenação de canal, estratégia utilizada pelas organizações para que a performance geral de todo o sistema seja melhorada em termos de eficiência (ROSENBLOOM, 2002; SIMATUPANG, WRIGHT e SRIDHARAN, 2002; CHEN et al, 2006; BURGESS, SINGH E KOROGLU, 2006; ARSHINDER e DESHMUKH, 2008; FOREMAN, 2009; SANDBERG e BILDSTEN, 2011). Após a revisão de aspectos conceituais de coordenação, apresentará alguns modelos discutidos na bibliografia sobre o tema e que tratam de mecanismos para a redução do desperdício.

Em relação ao desenvolvimento da teoria de coordenação e sua aplicação prática por membros de um mesmo canal, o principal objetivo considerado pelas organizações é a redução dos custos de transações envolvidos para a consequente maximização dos lucros e outros resultados (ARSHINDER e DESHMUKH, 2008). Nesse sentido, os mecanismos de coordenação de canal seriam utilizados na tentativa de integrar os membros para que os custos de transação fossem reduzidos (SANDBERG e BILDSTEN, 2011;).

A ligação entre a teoria dos custos de transação e modelos de coordenação de canal é um aspecto comum entre as áreas de operação e marketing. O objetivo principal seria tentar reduzir ao máximo os custos envolvidos nas transações do canal, já que seu resultado não é capaz de agregar valor ao sistema, sendo os mecanismos de coordenação uma forma de resposta aos problemas de assimetrias (ROSENBLOOM, 2003; CHEN et al, 2006; BURGESS, SINGH E KOROGLU, 2006; ARSHINDER e DESHMUKH,

2008). Assim, a teoria dos custos de transação torna-se presente nos estudos de canais porque exhibe uma dependência em relação ao atingimento da eficiência do sistema (BURGESS, SINGH E KOROGLU, 2006; ARSHINDER e DESHMUKH, 2008). Para contemplar essa dependência, antes da revisão bibliográfica sobre coordenação de canal e eficiência do sistema, é necessário conceituar a teoria dos custos de transação e mencionar a sua importância para otimizar os resultados dos canais.

A teoria dos custos de transação foi desenvolvida por Williamson (1979, 1985). Segundo o autor, existem custos monetários e não monetários associados às negociações e mecanismos de coordenação das atividades entre organizações de um canal de distribuição. Esses custos aparecem devido a fatores como: comportamentos oportunistas de um ou mais membros, determinadas características das transações, dependências e distribuição de poder entre empresas, além de necessidades e emprego de recursos de produção e distribuição (WILLIAMSON, 1979).

As ações e estratégias de coordenação do canal seriam utilizadas, então, com o objetivo maior de reduzir os custos de transação do sistema, produzindo como resultado final o aumento da eficiência, além do melhoramento da performance do canal (ROSENBLOOM, 2002; SIMATUPANG, WRIGHT e SRIDHARAN, 2002; FOREMAN, 2009). Essas ações e estratégias, por sua vez, seriam gerenciadas pelo membro que apresentar a menor relação de dependência em relação aos outros membros presentes no mesmo canal, ou seja, o membro de maior poder (CAO et al, 2008).

Apesar da importância dada à redução de custos de transação, dificilmente esses custos serão reduzidos à nulidade (CHEN et al., 2006; FOREMAN, 2009). Para os autores Chen et al. (2006), os mecanismos de coordenação de canal somente poderão ser operados sem custos quando as empresas possuírem o mesmo montante de informações com compartilhamento total, ou seja, os mercados, quando ineficientes,

somente os são em função de assimetrias no compartilhamento de informações, o que gera incertezas em relação a produtos e processos.

Tendo definido o conceito de canais de marketing como um conjunto de partes interdependentes que buscam eficiência das atividades por intermédio da redução dos custos de transação, identifica-se a necessidade de argumentos sobre modelos de coordenação do canal, já que a falta de utilização desses mecanismos poderia resultar na redução da performance de todo o sistema (JØRGENSEN e ZACCOUR, 2003; ARSHINDER e DESHMUKH, 2008; FOREMAN, 2009), incluindo sua incapacidade de prover respostas ao mercado de consumo (SIMATUPANG, WRIGHT e SRIDHARAN, 2002). Assim, a presente pesquisa, além de definir o conceito de coordenação de canal, discutirá a importância desse mecanismo para a melhora dos resultados do sistema, apresentando alguns modelos de coordenação encontrados na revisão.

A definição de coordenação de forma precisa é difícil de ser atingida, pois não há apenas uma perspectiva em um canal de distribuição (ROSENBLOOM, 2000; PAYAN, 2007; ARSHINDER et al., 2008). O quadro abaixo apresenta as definições de coordenação de canal encontradas na revisão bibliográfica:

Autor	Ano	Definição
Payan	2007	Coordenação se refere às atividades conjuntas que emergem na relação entre membros de um mesmo canal.
Cao	2008	Esforços de troca de informações e integração durante o curso de desenvolvimento, produção e entrega de um produto ou serviço nos pontos de venda com o objetivo de melhorias na performance do sistema e redução dos custos de transação

Soroor, Tarokh e Shemshadi	2008	Proporção em que os atores do canal estão envolvidos com o compartilhamento de informações e decisões sincronizadas. Utilizada para suportar as responsabilidades e interdependências entre os membros do canal com o objetivo de evitar incertezas e conflitos
----------------------------------	------	---

Quadro 1: conceitos de coordenação de canal.

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica.

A totalidade dos conceitos faz menção ao objetivo do trabalho conjunto. Payan (2007) menciona atividades conjuntas, Cao (2008) faz menção às trocas e Soroor, Tarokh e Shemshadi (2008) usam o termo compartilhamento e sincronização. Para que isso seja atingido, a composição dos mecanismos de coordenação considera as relações contratuais entre os membros, a tecnologia da informação empregada nas atividades de compra, venda e distribuição, o compartilhamento de informações entre organizações e ainda, a tomada de decisões conjunta (ARSHINDER e DESHMUKH, 2008).

A importância dos mecanismos de coordenação reside em três fatores: (1) cada membro componente necessita de performance eficiente, porém, apresentam interesses diferentes entre si (SVENSSON, 2003; CAO et al, 2008; FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008; FOREMAN, 2009); (2) os modelos de coordenação de canal representam um antídoto contra problemas de custos e conflitos (BURGESS, SINGH E KOROGLU, 2006; CHEN et al ,2006; ARSHINDER e DESHMUKH, 2008; CAO et al, 2008;) e (3) tornam-se de extrema importância na medida em que cada uma das empresas do canal está focada em suas atividades principais (*core business*), terceirizando outras atividades, assim, seu sucesso será cada vez mais dependente de sua habilidade em coordenar suas atividades internas e externas na cadeia de valor (SOROOR, TAROKH e SHEMSHADI, 2008).

Canais que sofrem de problemas de falta de coordenação enfrentarão ônus relacionados aos estoques (excesso ou falta de produtos para reposição), preparação de comunicação e vendas (em relação aos fornecedores e clientes, além do consumidor final), obsolescência e qualidade de produtos, descarte de produtos e custos em geral (ARSHINDER et al., 2008). Já os benefícios incluem: eliminação de excessos (ARSHINDER et al., 2008) flexibilidade para lidar com demandas incertas (MIRAGLIOTTA, 2006; MARKLEY e DAVIS, 2007; CAO et al, 2008), eliminação e/ou redução de custos (ACHROL, 1997; DESAI e MUKHERJI, 2001; CHEN et al., 2006) e melhoria do desempenho de todo o sistema (ROSENBLOOM, 2002; SIMATUPANG, WRIGHT e SRIDHARAN, 2002; CHEN et al, 2006; BURGESS, SINGH E KOROGLU, 2006; ARSHINDER e DESHMUKH, 2008; FOREMAN, 2009; SANDBERG e BILDSTEN, 2011).

Outro benefício relacionado à coordenação de canal, segundo Corriveau e Tamilia (2002), é o aumento da probabilidade de coordenação e sincronização dos fluxos de marketing, que ficam seguros do ponto de produção para os pontos de consumo, ou seja, a viabilidade e a continuidade das atividades do canal são asseguradas pela aplicação de técnicas gerenciais e estratégias de marketing apropriadas. Esses sistemas, quando acompanhados de investimentos em capital e uso de tecnologia apropriada, podem atingir economias de escala (CORRIVEAU e TAMILIA, 2002).

Além das economias, outra vantagem dos canais coordenados é a possibilidade de facilitar a implementação de políticas de serviço ao consumidor, já que a partir da integração positiva entre as empresas, o foco do sistema passa a ser orientado para o ponto final do canal, o ponto de consumo e, assim, o cumprimento dos objetivos comuns é facilitado (TRIM e LEE, 2006). O foco no consumidor final representa a

preocupação das empresas do canal em prover respostas ao mercado, assim, priorizam objetivos compartilhados como crescimento, lucratividade, sobrevivência, eficiência e satisfação de consumidores (ARCHROL e ETZEL, 2003). Para que essas prioridades sejam materializadas, os membros criam alianças funcionais representadas por um conjunto de empresas sob liderança de uma delas para monitorar e enfrentar contingências críticas enfrentadas em um mercado em particular (ACHROL, 1997).

Outro benefício propiciado pela coordenação de canal é que os mecanismos aplicados na gestão das relações entre os membros aumentarão o compartilhamento de informações que, por sua vez, auxiliarão na redução dos graus de dependência entre os membros, reduzindo, conseqüentemente, os custos de transação (FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008).

Apesar da teoria revisada confirmar a utilização de mecanismos de coordenação para prover eficiência ao sistema e cumprimento de objetivos comuns, a eficácia das estratégias de coordenação dependerá da distribuição de tarefas e poder entre os membros (ARSHINDER e DESHMUKH, 2008). Em outras palavras, para que esses mecanismos possam ser implementados com sucesso, é necessário completar as atividades de coordenação com a definição explícita de processos, estruturas e responsabilidades, de forma a evitar conflitos e outros problemas que comprometam o atingimento dos objetivos do sistema (ARCHROL e ETZEL, 2003; ARSHINDER e DESHMUKH, 2008).

A distribuição de tarefas entre os membros pode envolver a especialização das empresas do canal em atividades diversas, ou seja, cada organização desenvolvendo uma ou poucas funções entre produção, distribuição e vendas, porém, com o mesmo objetivo (MALLEN, 1996). A distribuição de atividades, por sua vez, pode criar conflitos na determinação e distribuição das responsabilidades e na escolha da melhor

estratégia para atingir os objetivos, assim, acredita-se que quanto mais distribuídas e claras as atividades e também as relações de poder, melhor e menos conflituosos serão os mecanismos de coordenação do canal (ARCHROL e ETZEL, 2003).

Outra recomendação feita para que a coordenação de canal seja implementada com sucesso, é a necessidade de distinguir clientes e consumidores em um canal, ou seja, a performance do sistema somente será positiva quando atingidas não somente as necessidades dos clientes, mas as necessidades do consumidor final, tornando verdadeiramente holística a abordagem de gerenciamento e coordenação (ARCHROL e ETZEL, 2003; SVENSSON, 2003). Isso significa dizer que as empresas de um canal podem ter dois clientes: o consumidor final e as empresas intermediárias de distribuição e vendas sendo, portanto, necessário conjugar o cumprimento de objetivos comuns com necessidades e interesses que podem ser diversos (ARCHROL e ETZEL, 2003; SVENSSON, 2003; CHEN et al., 2006).

2.2.3 Modelos de Coordenação de Canal e Modelos Indicados ao

Tratamento e Redução do Desperdício

Definido o conceito, a importância e as condições de aplicação dos mecanismos de coordenação, além dos fatores de sucesso, é possível afirmar que um canal será completamente coordenado quando todas as decisões estiverem alinhadas ao cumprimento dos objetivos do sistema como um todo, gerando benefícios como redução de custos e aumento nos níveis de serviço para todos os integrantes do sistema (FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008; CAO et al, 2008; SOROOR, TAROKH e SHEMSHADI, 2008). Segundo Ingene e Perry (1995), um canal é tido como coordenado quando todas as variáveis de controle gerencial são definidas tendo como base os valores que maximizam os resultados da totalidade dos membros.

Difícilmente um canal será completamente coordenado, já que isso presume que todas as empresas (com interesses diversos) possuem o mesmo montante de informações e as compartilham de forma integral e sem barreiras (CHEN et al., 2006; FOREMAN, 2009). Ainda assim, os mecanismos de coordenação são importantes para a totalidade das empresas do canal (CAO et al., 2008; SVENSSON, 2003; ARSHINDER e DESHMUKH, 2008; SOROOR, TAROKH E SHEMSHADI, 2008).

No sentido de tornar possível o cumprimento dos objetivos do sistema, alguns modelos de coordenação são destacados. Entre eles o modelo de integração vertical, quando as fases de produção e distribuição de um produto são controladas por uma única empresa (ROSENBLOOM, 2001; STERN, AL-ANSARY e COUGHLAN, 1996). É bem sabido que, tanto na prática, quanto na literatura, que mecanismos de coordenação do canal conduzem à eficiência do sistema (JØRGENSEN e ZACCOUR, 2003; FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008) e que a qualidade das relações entre membros do canal é essencial para o cumprimento desses objetivos de eficiência (VASILEOU e MORRIS, 2006; HENNINGSSON, et al., 2004), assim, na tentativa de redução de assimetrias entre os membros, os mecanismos de integração vertical tornam-se importantes.

A vantagem desse tipo de coordenação é que a informação tende a fluir de forma positiva por entre departamentos e, ainda, que documentos e atividades padrão podem reduzir a ocorrência de conflitos, tornando o canal mais ágil e rápido no provimento de respostas ao mercado (CAO et al., 2008). Além disso, o processo de tomada de decisão torna-se mais centralizado e essa característica procura maximizar os resultados de todo o canal (INGENE e PARRY, 1995).

A utilização da integração vertical do canal remete ao conceito de sistemas verticais de marketing, outro mecanismo de coordenação. São definidos como sistemas

que integram os membros de um canal de distribuição com o objetivo de otimizar os resultados e facilitar o atingimento dos objetivos do sistema, obtendo ainda economias de escala e coordenação dos fluxos de informação e produtos (CHEN et al, 2006; KOTLER, 2006; DESAI e MUKHERJI, 2001; ACHROL, 1997). Popularizou-se na década de 70 em função de dois problemas associados às falhas de coordenação dos canais: altos investimentos e perdas de flexibilidade para respostas rápidas ao mercado (DESAI e MUKHERJI, 2001).

No centro de um sistema vertical de marketing estará a organização foco (*focal company*), conhecida como a empresa integradora, ou seja, a empresa que organiza o canal e coordena as atividades (ACHROL, 1997; SEURING e MÜLLER, 2008). Geralmente, a *focal company* será a empresa que possuir a menor relação de dependência e o maior poder em relação às demais (ARCHROL, 1997; ARCHROL e ETZEL, 2003; COLLINS e BURT, 2003). É ali que estará concentrada a tomada de decisão e autoridade nos sistemas verticais de marketing (CORRIVEAU e TAMILIA, 2002).

Acredita-se que hoje as empresas integradoras em diferentes canais são os varejistas, que concentram maior poder em relação aos fabricantes e distribuidores (ARCHROL e ETZEL, 2003; COLLINS e BURT, 2003; CORRIVEAU e TAMILIA, 2002). O fato do poder ter migrado para o varejo implica em mudanças nos sistemas verticais e nos mecanismos de coordenação do canal, que passam a favorecer o varejo na tomada de decisão do canal, proporcionando a este membro maior competitividade no mercado enquanto aumenta a competitividade entre os fabricantes (COLLINS e BURT, 2003).

As empresas se integram na tentativa de reduzir riscos relacionados às incertezas sobre o mercado e principalmente sobre a disponibilidade dos fatores de produção ou,

então, quando os custos de transação são maiores que os custos de integração. (NUGENT e HAMBLIN, 1996; DESAI e MUKHERJI, 2001). Nesse sentido, é possível afirmar que existe uma ligação estreita entre a integração vertical e a lucratividade e o desempenho do sistema (NUGENT e HAMBLIN, 1996).

Os padrões de integração de integração vertical podem variar em relação aos diferentes canais de um mercado, já que as relações verticais podem ter múltiplas formas em função de diferenças nos fatores determinantes da estrutura de mercado (DESAI e MUKHERJI, 2001). Segundo Corriveau e Tamilya (2002) e Kotler (2006) existem três tipologias básicas de sistemas verticais de marketing: os corporativos, os administrados e os contratuais.

Pelas definições dos autores, os sistemas corporativos compreendem estágios de produção e distribuição sob a coordenação de um único membro do canal que detém a propriedade de uma ou mais empresas com diferentes funções no mesmo canal. Já os administrados não envolvem propriedade e sim, relações de poder, ou seja, as atividades do canal se desenvolvem por cooperação comercial e em função do membro de maior poder. Os sistemas contratuais se diferem por serem compostos de empresas independentes que exercem suas atividades regidas por contratos ou parcerias para obtenção de economias e maior impacto no volume de vendas (CORRIVEAU E TAMILYA, 2002; KOTLER, 2006).

Em um estudo que abordou a composição dos sistemas verticais de marketing na indústria de alimentos, Corriveau e Tamilya (2002) concluíram sobre algumas diferenças entre os três tipos de sistemas verticais de marketing. Segundo os autores, nos sistemas administrados (atividades regidas pelas relações de poder) a estrutura de divisão do trabalho é informal, concentrando o poder em varejos independentes. Nos contratuais (atividades regidas por contratos e parcerias), sob a concordância entre as empresas, o

controle da tomada de decisão tende a ser centralizado, porém, decisões gerenciais que se posicionam no topo da estrutura hierárquica, ficam sujeitas à aprovação de outras empresas com menor poder. Já os sistemas corporativos (atividades regidas por relações de propriedade) possuem o mesmo nível de percepção de formalização das transações, já que envolve propriedade de uma empresa em relação às outras. A conclusão do estudo é de que o maior nível de formalização das transações pode ser encontrado nos sistemas contratuais ou em sistemas que integram voluntariamente atacadistas e varejistas (CORRIVEAU e TAMILIA, 2002).

Apesar da utilização de sistemas verticais com o objetivo da busca pela eficiência, o autor Foreman (2009) afirma que canais modernos estão migrando de uma estrutura vertical para uma horizontal, menos envolvida com questões hierárquicas, resultando em uma distribuição mais balanceada de poder. Dessa forma, os níveis de dependência entre as empresas seriam reduzidos e a capacidade de cumprir objetivos seria aumentada. O resultado seria o mesmo buscado pela integração vertical: a otimização do desempenho e a redução dos custos de transação (FOREMAN, 2009).

Os autores Flygansvaer, Gadde e Haugland (2008) também abordaram a questão de mecanismos de coordenação no canal, porém de uma maneira mais complexa. Segundo os autores, a coordenação do canal somente é atingida quando abordados dois diferentes mecanismos: os fluxos físicos de produtos e os interesses comerciais envolvidos nas relações entre as empresas membros do canal, assim, partem do pressuposto de que ao entender a necessidade de atividades coordenadas, é necessário que o canal conjugue simultaneamente os efeitos conjuntos dos dois mecanismos de coordenação implícitos em atividades de distribuição. Tanto os fluxos físicos como os interesses comerciais podem, na opinião dos autores, obedecer a três diferentes mecanismos de coordenação.

Os fluxos físicos, segundo Flygansvær, Gadde e Haugland (2008) poderão obedecer aos seguintes mecanismos: em série, combinados ou recíprocos. Os mecanismos em série são representados por movimentos planejados com ajustes mínimos entre as atividades, como uma produção em massa onde o resultado de uma atividade servirá de *input* para a próxima. Os mecanismos combinados representam atividades dependentes, estáveis e repetitivas que ficam sujeitas a padrões, regras e rotinas. Já os mecanismos recíprocos, são representados por atividades independentes e customizadas, ou seja, diferentes em função de cada situação. Na opinião dos autores, cada mecanismo representa diferentes níveis de custos e necessidades (FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008).

Os interesses comerciais, por sua vez, poderiam obedecer a mecanismos de coordenação hierárquicos, de incentivo e/ou relacionais (FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008). Os contratos hierárquicos implicam em controle formal, regras e tomada de decisão centralizada no membro de maior autoridade. Nesse sentido, é importante quando o canal ainda possui pouca experiência em relações. Os contratos de incentivo são utilizados em função da ocorrência de variações nos esforços de cada membro e, assim, incentivos são concedidos com o objetivo de indução a esforços extras. Como nem todas as relações podem ser definidas por intermédio de regras ou incentivos, os contratos também podem ser relacionais, ou seja, se utilizarem de mecanismos informais para regular comportamentos no longo prazo (FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008). A conclusão dos autores é que a combinação de mecanismos de coordenação constitui a base para atingir a ação coordenada de todo o sistema, refletindo diretamente no nível de performance do canal (FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008).

A revisão da bibliografia até aqui explicitada revela a utilização de mecanismos de coordenação de canal realizada com vistas à melhora de desempenho e cumprimento dos objetivos do canal, porém, é necessário considerar não só a performance do canal, mas os produtos resultantes dessa performance, já que os resultados produzidos pelas atividades do canal podem revelar aspectos de sua eficiência (STERN, AL-ANSARY e COUGHLAN, 1996; MARKLEY e DAVIS, 2007). Os autores Stern, Al-Ansay e Coughlan (1996) argumentam que existem outras partes, além das empresas do próprio canal, que estão preocupadas com seu desempenho, incluindo a sociedade como um todo. No caso do presente estudo, o desperdício de alimentos é considerado como um dos produtos resultantes do canal de distribuição que compreende o varejo supermercadista. Acredita-se que uma das razões para a ocorrência desse resultado é o efeito chicote, um dos problemas associados aos canais de distribuição sob a ótica da eficiência e dos mecanismos de coordenação (CAO et al., 2008).

Muito comum nas operações entre empresas, o efeito chicote é um fenômeno dos canais de distribuição que representa uma distorção da demanda quando transmitida do varejo para os fabricantes e distribuidores, causado pela complexidade de alguns canais e pela natureza não linear do mercado de consumo (MIRAGLIOTTA, 2006). Por seu efeito negativo, deveria ser eliminado por intermédio do melhoramento do fluxo de informações ao longo do canal e aplicação de mecanismos de coordenação de atividades (MIRAGLIOTTA, 2006; CAO et al., 2008). A eliminação do efeito chicote proporcionaria a redução do desperdício do canal, considerado um produto resultante de ineficiência (MIRAGLIOTTA, 2006; MARKLEY e DAVIS, 2007; CAO et al, 2008; FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008).

O desafio na resolução do problema do desperdício e performance de um canal de distribuição reside no fato retratado pela bibliografia revisada: dificilmente um canal

será operado com cem por cento de eficiência a custo nulo de transação (CHEN et al., 2006; FOREMAN, 2009). Em outras palavras acredita-se que existe uma dificuldade muito grande de se trabalhar em um canal integralmente coordenado e sem a produção de custos de transação. Assim, considerando as especificidades do contexto desta pesquisa, também faz parte dos objetivos do estudo, a apresentação de um modelo para que seja reduzido o desperdício de alimentos ocorrido no varejo supermercadista.

Levando em consideração a produção de desperdício como um resultado de ineficiência do canal (MIRAGLIOTTA, 2006; MARKLEY e DAVIS, 2007; CAO et al, 2008; FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008; WINKLER, 2011) outro modelo de coordenação se destaca: a construção de mecanismos reversos de distribuição para que os produtos sejam reinseridos no ciclo de produção e consumo. Assim, tem-se a construção de fluxos reversos como um possível condutor para a redução do desperdício nos pontos finais e intermediários do ciclo de consumo (SVENSSON, 2003; FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008; SEURING e MÜLLER, 2008; VACHON e MAO, 2008).

O autor Svensson (2003) defende a idéia de que a construção de mecanismos reversos em um canal representa a preocupação dos membros em garantir uma visão e gestão holística do sistema, garantindo o foco no desempenho. Assim, as atividades e informações do canal fluiriam à montante e à jusante, garantindo um compartilhamento maior de informações para todos os membros e um melhor desempenho no uso de recursos (SEURING e MÜLLER, 2008).

O conceito de sistemas de distribuição reversos pode ser entendido como o movimento reverso dos produtos em um canal de distribuição, ou seja, produtos que se movem do consumidor final em direção a seus produtores e, apesar da mesma essência, difere-se do conceito de logística reversa por não tratar apenas de aspectos operacionais,

e sim mercadológicos e contratuais (FLYGANSVAER; GADDE; HAUGLAND, 2008). Em um canal de distribuição normal, o produto move-se dos produtores em direção aos consumidores finais, já nos canais reversos, informações e materiais se moveriam no fluxo contrário. Seu conceito é entendido como o processo de planejar e acompanhar o fluxo físico de produtos de pós-consumo quando o mesmo retorna à cadeia produtiva (LEITE, 2003; ROGERS e TIBBEN-LEMBKE, 1998; BOWERSOX e CLOSS, 2001), levando em consideração os papéis mercadológicos desempenhados por cada elo do canal, os contratos estabelecidos de gerenciamento e os interesses, conflitos e incentivos inerentes a esse tipo de relacionamento (FLYGANSVAER; GADDE; HAUGLAND, 2008; ROSEMBLOON, 2002; DE BRITO, 2004).

A importância da configuração de canais reversos, segundo os autores Wells e Seitz (2005), Flygansvær, Gadde e Haugland (2008) e Mondragon, Lalwani e Mondragon (2011) reside no fato de que podem ser esses os mecanismos para motivar os consumidores (finais ou não) a encontrar mercados alternativos para os produtos descartados, ou seja, precisam ser estruturados para motivar o retorno dos produtos ao consumo ou sistemas de produção, evitando o desperdício. Os autores French (2008) e Mondragon, Lalwani e Mondragon (2011) ainda complementa defendendo a idéia de que a reutilização de itens além de reduzir o desperdício, reduz a utilização de novos recursos em novos processos produtivos.

Levando em consideração a necessidade de averiguar os produtos produzidos pela performance do canal (STERN, AL-ANSARY e COUGHLAN, 1996), a performance do sistema reverso em canais de distribuição seria determinada pelos índices de coleta ou reaproveitamento. Em outras palavras, sob essa perspectiva é esperado que altas performances estejam relacionadas com índices reduzidos de descarte (FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008).

Outro modelo de coordenação de canal que tem sido utilizado com o objetivo de redução de desperdício é o canal de distribuição de ciclo fechado (FERGUSON, 2009; MONDRAGON, LALWANI e MONDRAGON, 2011). Sua conceituação e prática são vinculadas à construção de fluxos reversos em um canal de distribuição (WELLS e SEITZ, 2005; SCHULTMANN, ZUMKELLER e RENTZ, 2006; MONDRAGON, LALWANI e MONDRAGON, 2011).

O conceito desse modelo pode ser definido como canais de distribuição onde, além do fluxo comum de produtos (do produtor ao consumidor final), existe um fluxo reverso (FERGUSON, 2009). Guide Jr. e Wassenhove (2009) aprofundam a definição argumentando que canais de ciclo fechado tratam do processo de desenho, controle e operação de um sistema de forma a maximizar a criação de valor no ciclo de vida de um produto. A dinâmica da recuperação de valor de produtos de diferentes tipos e volumes se utiliza do retorno dos produtos do consumidor para o sistema de produção e consumo (GUIDE JR. e WASSENHOVE, 2009).

Kumar e Malegeant (2006) partem do princípio que um canal de ciclo fechado consiste em um canal de distribuição primário e outros tantos secundários, aos quais denominam “*supply loops*”. O canal primário inicia com a extração de materiais brutos e termina na fase final de uso e descarte, já os “*supply loops*” coletam os produtos no final do ciclo e fazem seu reuso ou reprocessamento fazendo deles fontes secundárias de recursos no canal primário ou em outros canais. O sistema todo é tipicamente modelado como um conjunto de processos de transformação de fluxos entre o canal primário e os “*supply loops*” (KUMAR e MALEGEANT, 2006).

Os objetivos dos canais de ciclo fechado abrangem a intenção de melhorar os benefícios econômicos para produtos ao fim do ciclo de consumo (MONDRAGON, LALWANI E MONDRAGON, 2011), além da intenção em atingir melhor desempenho

da performance ambiental dos canais de distribuição (FROTA NETO et al., 2010). Alguns dos valores proporcionados por esta estratégia são: redução de custos de descarte, recuperação do valor dos produtos e do valor do trabalho, menor consumo de recursos em novas produções e redução de impactos ambientais (KUMAR e MALEGEANT, 2006). Sua utilização reside em características como: legislações específicas e demandas legais (SCHULTMANN, ZUMKELLER e RENTZ, 2006; FERGUSON, 2009; FROTA NETO et al., 2010) a competitividade de mercado e lucratividade (KUMAR e MALEGEANT, 2006; SCHULTMANN, ZUMKELLER e RENTZ, 2006; MONDRAGON, LALWANI e MONDRAGON, 2011), demandas sustentáveis (WELLS e SEITZ, 2005; KUMAR e MALEGEANT, 2006; ZHU, SARKIS e LAI, 2008; FERGUSON, 2009) e outras características como a redução do ciclo de vida útil de alguns produtos (FERGUSON, 2009; MONDRAGON, LALWANI e MONDRAGON, 2011).

Alguns autores defendem a idéia de que o fechamento do ciclo em canais de distribuição é um meio sustentável de coordenação e gerenciamento do canal (WELLS e SEITZ, 2005; ZHU, SARKIS e LAO, 2008; FERGUSON, 2009; FROTA NETO et al., 2010; WINKLER, 2011). O autor Ferguson (2009) argumenta que a única maneira sustentável de produção e distribuição de produtos é o reuso ou a recuperação, já que muitos recursos utilizados para produzir e distribuir produtos são de natureza não-renovável. Assim, ao proporcionar uma vida secundária para os produtos, a indústria economiza recursos para a fabricação de novos produtos e evita o desperdício (WELLS e SEITZ, 2005).

Os canais de ciclo fechado podem ser configurados de diferentes formas dependendo da indústria e do tipo de produto comercializado/recuperado, além das características do mercado (WELLS e SEITZ, 2005; MONDRAGON, LALWANI e

MONDRAGON, 2011). Para sua construção, questões como demanda de consumidores e custos de remanufatura devem ser considerados (GUIDE JR. e WASSENHOVE, 2010). Para que um canal se feche, podem ser usadas estratégias como: o reuso, reparo, remodelação, remanufatura e reciclagem (WELLS e SEITZ, 2005; KUMAR e MALEGEANT, 2006; FROTA NETO, 2010). E, ao final do processo, poderão ser produzidos diferentes tipos de canais fechados (WELLS e SEITZ, 2005).

Outras alternativas são consideradas na bibliografia. Uma delas é o descarte e a disposição em aterros sanitários, considerada a opção menos atrativa (FEHR, CALÇADO e ROMÃO, 2002; KUMAR e MALEGEANT, 2006; FERGUSON, 2009). Também são consideradas a incineração e a revenda, quando existir um mercado secundário para o produto (FERGUSON, 2009). O reuso é a estratégia mais valorizada na bibliografia, já que produtos que são descartados, muitas vezes ainda contêm valor e podem ser recuperados de uma maneira ou outra (FROTA NETO et al., 2010).

As diferentes tipologias de canais fechados segundo Wells e Seitz (2005) incluem: (1) interno – ocorre dentro do ponto de manufatura ou venda e consiste no reuso de materiais que seriam descartados; (2) *post business* – quando materiais são coletados e retornados entre negócios diferentes, envolvendo terceiros que recebem o produto para o reuso ou reciclagem; (3) *post consumer* – é o mais difícil de operacionalizar, já que consiste no retorno do produto pelo consumidor ao mesmo ponto de início da manufatura e (4) *post society* – é o mais expansivo e envolve o fechamento por intermédio da reciclagem. Na opinião dos autores, o modelo *post society* é o que mais se aproxima das práticas contemporâneas das empresas. Nesse modelo, a maioria dos produtos é eventualmente eliminada sem reutilização alguma e os passíveis de reciclagem são coletados por redes independentes (WELLS e SEITZ, 2005).

Apesar do reconhecimento de que o fechamento dos canais de distribuição por intermédio dos fluxos reversos pode trazer benefícios, existem alguns motivos para que as empresas ainda não tenham dado o devido reconhecimento para esta estratégia. Entre os motivos estão a atenção das empresas de forma massiva às suas atividades fim, a necessidade de investimentos que geram custos no curto prazo, além do medo de danos à imagem da organização ao utilizar produtos recuperados (KUMAR e MALEGEANT, 2006).

Os autores Guide Jr. e Wassenhove (2010) aprofundam a questão argumentando que canais de ciclo fechado podem envolver outros *players* do mercado e, por esse motivo, a gestão dos fluxos reversos para fechamento do “*loop*” se torna mais complexa. Como alternativa às complexidades, é sugerida na bibliografia a construção de alianças entre empresas e outras instituições para que o ciclo seja fechado e as dificuldades inerentes a esse processo sejam reduzidas, aumentando a probabilidade de atingimento dos benefícios (KUMAR e MALEGEANT, 2006). Os autores Kumar e Malegeant (2006), por exemplo, propõem a construção de um arranjo institucional envolvendo organizações privadas e de terceiro setor para que produtos sejam reaproveitados.

A conclusão que se tem até o momento é que é necessária uma maior produção de pesquisas que abordem o tema de canais em relação ao provimento de eficiência ao sistema, já que existe uma falta de consistência nas definições de mecanismos de coordenação (PAYAN, 2007). Além disso, a literatura de coordenação de canal concentra pesquisas que remetem à questões de preços, eficiência de custos e maximização de lucros para os membros do canal (BAUMOL, 2001; PEYREFITTE, GOLDEN e BRICE-JR, 2002), faltando pesquisas que vinculem a eficiência à gestão do

desperdício (MARKLEY e DAVIS, 2007; BATES e PHILLIPS, 1999; CAO et al, 2008) e os resultados para outros stakeholders, como a sociedade.

Além dessas constatações, a literatura de canais deveria abordar a integração das empresas sob a perspectiva direta e também reversa, incluindo mecanismos de integração à montante para que seja evitado o desperdício nos pontos finais do ciclo de consumo (SVENSSON, 2003 SEURING e MÜLLER, 2008; VACHON e MAO, 2008; WINKLER, 2011). A construção desses mecanismos reversos implicará no fechamento do canal de produção, distribuição e consumo, porém, a bibliografia que considera essa temática geralmente é voltada para produtos de maior valor agregado e maior custo de descarte e remanufatura, como os eletrônicos.

Alguns autores vincularam a construção de fluxos reversos e fechamento do canal como uma estratégia sustentável e que tem como objetivo a melhora da performance ambiental do canal (WELLS e SEITZ, 2005; ZHU, SARKIS e LAO, 2008; FERGUSON, 2009; FROTA NETO et al., 2010; WINKLER, 2011). Nesse sentido, o próximo tópico da presente pesquisa tratará do tema sustentabilidade e, de forma mais específica, aplicada aos canais de distribuição com a intenção de confirmar que o desperdício, além de representar uma ineficiência do sistema, é uma prática incoerente com as demandas de progresso em sustentabilidade.

2.3 Sustentabilidade

2.3.1 Aspectos Conceituais

Segundo Carter e Rogers (2008), o termo sustentabilidade está sendo cada vez mais empregado no contexto de negócios, principalmente em assuntos que tangem operações e gerenciamento. Apesar desse panorama, os autores acreditam que o termo sustentabilidade não tem sido definido e aplicado de forma consistente. Outros autores, como Vachon e Mao, (2008) argumentam sobre a falta de visibilidade em relação à

definição de conceitos de sustentabilidade, aplicados no contexto organizacional. Nesse sentido e, considerando a relevância do tema sustentabilidade para essa pesquisa, esse tópico se destina à apresentação dos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, além de sua aplicação no contexto organizacional, especificamente aos canais de distribuição.

O conceito mais comum para definir o desenvolvimento sustentável foi citado em 1987 no documento *Nosso Futuro Comum*, produto do Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Em sua definição, desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atender às suas necessidades. Leal-Filho (2000) aponta outras definições similares como uma modalidade de desenvolvimento que permita a prosperidade econômica e social, sem comprometer os recursos do meio ambiente, o tipo de desenvolvimento ético e justo e, ainda, o desenvolvimento que considera indicadores sociais, ambientais e econômicos como igualmente importantes.

O conceito do Relatório Brundtland é comumente utilizado em pesquisas acadêmicas (AIKING e DE BOER, 2004; CARTER e ROGERS, 2008; SEURING e MÜLLER, 2008; VACHON e MAO, 2008), porém, falta coerência em sua definição devido ao paradoxo criado entre as palavras desenvolvimento e sustentabilidade, já que é difícil pensar em desenvolvimento sem pensar em comprometimento de indicadores sociais e de proteção ambiental (JABAREEN, 2006; ARAS e CROWTHER, 2008). Apesar da controvérsia, existe um crescimento da consciência de que existe, de fato, uma demanda e necessidade de discussões profundas e científicas que culminem na apresentação de um significado concreto de sustentabilidade e, mais importante, em formas de exercer sua aplicabilidade (ARAS e CROWTHER, 2008).

O conceito de sustentabilidade é comumente associado a processos sistêmicos e de longo prazo (LEAL FILHO, 2000; AIKING e DE BOER, 2004; ARAS e CROWTHER, 2008; RAUCH e NEWMAN, 2008) e compreende os processos que levam ao desenvolvimento sustentável, podendo ainda ser caracterizado como um objetivo (LEAL-FILHO, 2000). Sua definição mais tradicional foi criada por Elkington (1998) e pressupõe a intercessão das dimensões ambiental, social e econômica. Sua aplicação, por consequência, seria a busca por processos, atividades e/ou objetivos ambientalmente corretos, socialmente justos e que gerem desenvolvimento econômico (ELKINGTON, 1998).

Para os autores Carter e Rogers (2008), a definição de Elkington (1998), conhecida como “*triple bottom line*” não consegue representar a complexidade do conceito de sustentabilidade, pois seriam necessárias outras abordagens implícitas para que seu conceito fosse definido de forma completa como, por exemplo, o gerenciamento de riscos, a transparência na gestão, modelos estratégicos e padrões culturais. Os autores Rauch e Newman (2009), em concordância, argumentam sobre as incertezas de aspectos conceituais e destacam a importância de definições de métricas de sustentabilidade para que seu conceito possa ser aplicado de maneira mais clara.

Apesar do panorama incerto sobre a aplicabilidade das dimensões sustentáveis e do desenvolvimento sustentável na rotina das organizações, sua utilização é vista como o princípio fundamental da gestão estratégica inteligente e não somente uma questão de cidadania corporativa (SAVITZ e WEBER, 2006 *apud* CARTER e ROGERS, 2008). Os autores Aras e Crowther (2008) argumentam que a sustentabilidade pode ser utilizada como uma maneira de criação de valor, tanto para a organização, quanto para os stakeholders, sendo esses acionistas ou não, porém, o valor somente seria criado quando os resultados possibilitassem a criação de bem estar à sociedade/comunidade.

Esse quadro resultaria em motivação e essa motivação levaria à perpetuação das atividades do negócio (ARAS e CROWTHER, 2008). É possível ainda dizer que a sustentabilidade pode ser utilizada como uma maneira de diferenciação dos concorrentes e ferramenta para aumentar e sustentar a reputação de uma marca (JONES et al, 2007), fatores esses que podem ser utilizados como fatores de convencimento em proposições de ações estratégicas nas organizações.

Independente dos motivos que levam as organizações a adotarem práticas sustentáveis, pode-se dizer que a exigência fundamental da sustentabilidade é a gestão responsável dos recursos humanos, econômicos e ambientais (STUTEVILLE e IKERD, 2009). Dessa forma, seria necessário um novo paradigma de desenvolvimento e conhecimento científico sobre a sistemática de funcionamento do desenvolvimento sustentável. Em outras palavras, a sustentabilidade requer que a humanidade faça um balanceamento de suas tendências culturais e sociais para renovar e regenerar as tendências atuais de extração e exploração requerendo, ainda, um novo método de sistema educacional para atingir o equilíbrio entre benefícios à sociedade e interesses individuais (STUTEVILLE e IKERD, 2009).

As discussões sobre o conceito de sustentabilidade e a necessidade de aprofundamentos das pesquisas dentro dessa temática podem resultar no atingimento de resultados como a remoção de barreiras para o desenvolvimento de atividades sustentáveis e também a necessidade de formulação de políticas sustentáveis que se aproximem das grandes corporações, em particular, dos supermercados, promovendo a sustentabilidade no consumo e comportamento (JONES et al, 2007). No que tange à gestão das organizações, é necessária a existência de uma abordagem ética, capaz de balancear rentabilidade para a organização com o bem estar da sociedade/comunidade e a conservação do meio ambiente (STAINER, GULLY e STAINER, 1998).

Tendo como base o tema do desperdício de alimentos e o foco de discussão em modelos de coordenação de canal, serão apresentado na sequência, alguns estudos que aplicaram o conceito de sustentabilidade na indústria de alimentos e outros que discutiram a dimensão dos aspectos sustentáveis no gerenciamento dos canais de distribuição.

2.3.2 Sustentabilidade e Desperdício de Alimentos

A discussão do tema sustentabilidade na indústria de alimentos tem seu início na década de 80, no mesmo momento em que cresciam as discussões sobre desenvolvimento sustentável do Relatório Brundtland (AIKING e DE BOER, 2004). Atualmente, continua sendo tema de pesquisas publicadas no meio acadêmico (AIKING e DE BOER, 2004; HAMPRECHT et al, 2005; RIMMINGTON, SMITH e HAWKINS, 2006; SCHACHT et al, 2010), pois, segundo o autor Smil (2000, *apud* AIKING e DE BOER, 2004), a aplicação do tema sustentabilidade na indústria de alimentos é importante em função dessa atividade ser considerada a maior causadora de impactos ambientais.

O autor Schacht (et al, 2010), em uma pesquisa na indústria de alimentos, especificamente nos produtos resultantes da aquicultura, apontou a sustentabilidade como o novo paradigma de toda a indústria e consumo de alimentos. O autor argumenta sobre a aplicação de elementos de sustentabilidade como uma maneira de aumentar a qualidade do consumo. Para isso, a produção de alimentos precisa ser sustentável e considerar os produtos ao longo de todo o canal de distribuição, garantindo sistemas de qualidade que evitem perdas e impossibilidades de consumo (SCHACHT *et al*, 2010).

A sustentabilidade na indústria de alimentos foi tratada por outros autores com diferentes pontos de vista, criando facetas diversas de análise do desenvolvimento sustentável na produção e distribuição de alimentos. Para Hamprecht (et al, 2005) a

sustentabilidade na indústria de alimentos somente é atingida quando implantadas práticas adicionais para atingimento da qualidade dos produtos ao longo dos canais de distribuição. Os autores argumentam que são necessários nas atividades de canais de distribuição mecanismos de controle social e ambiental que sejam conjugados juntamente com controles tradicionais como os econômicos, de qualidade e de segurança dos alimentos. Propõem ainda que o exercício desses mecanismos adicionais somente é possível por intermédio do desenvolvimento de parcerias, alianças e relacionamentos positivos entre os membros do canal (HAMPRECHT et al., 2005).

Os autores Rimmington, Smith e Hawkins (2006) e Wognum et al. (2010) aprofundam a aplicação da sustentabilidade na indústria de alimentos. Além de produzir resultados como qualidade apropriada, preços justos, informações nutricionais que facilitem a escolha do consumidor, produtos de procedência e com processos produtivos que evitem danos à saúde humana e ao meio ambiente e relações de qualidade entre intermediários do canal, argumentam que a incorporação de práticas sustentáveis deve resultar em processos eficientes e compromissados com a redução do desperdício (RIMMINGTON, SMITH e HAWKINS, 2006; WOGNUM et al., 2010). Dessa forma, a indústria de alimentos trabalharia de uma forma justa, beneficiando os membros do canal e reduzindo impactos no meio ambiente e sociedade (WOGNUM et al, 2010).

Outro aspecto sobre sustentabilidade relacionado aos alimentos que merece ser destacado é que, segundo os autores Aiking e De Boer (2004), não existe desenvolvimento sustentável sem a certeza de que haverá garantia de alimentação para as populações e, assim, são necessárias estratégias de gerenciamento do desperdício nos canais de distribuição da indústria de alimentos. Essas estratégias de redução de desperdício podem ser consideradas positivas nos sentidos ambiental e social. No que tange ao aspecto ambiental, a redução do desperdício reduziria a quantidade de lixo

produzido, além da redução de outros recursos consumidos para transporte, armazenamento e disposição do lixo. Já no aspecto social, os alimentos descartados pelo varejo, se mantendo o seu valor nutricional e outras características que remetem à segurança alimentar, poderiam ser reutilizados em algum ponto do canal ou serem reaproveitados para o consumo humano em rotas alternativas de consumo, como a doação (HENNINGSSON et al, 2004).

Os autores Beer e Lemmer (2011) também relacionam a questão da sustentabilidade na indústria de alimentos com a problemática do desperdício. Na opinião dos autores é impossível operacionalizar a sustentabilidade neste mercado sem considerar a produção de desperdício pelos seguintes motivos: (1) o desperdício é o descarte de alguma coisa que tem ou teve valor e, por isso, teve um custo de aquisição, que é multiplicado quando descartado, afinal o descarte também apresenta um custo, seja de execução ou impostos relacionados; (2) a indústria consome grandes quantidades de água e energia e (3) o desperdício além de causar danos ao meio-ambiente, corrói a eficiência econômica (BEER e LEMMER, 2011).

A abordagem do tema sustentabilidade nesta pesquisa se deu em função da crença de que a redução do desperdício e a incorporação de mecanismos reversos no canal de distribuição são consideradas por alguns autores como mecanismos de “sustentabilizar” um canal de distribuição (WELLS e SEITZ, 2005; VACHON e MAO, 2008; ZHU, SARKIS e LAO, 2008; FERGUSON, 2009; FROTA NETO et al., 2010; WINKLER, 2011). Além disso, a discussão da sustentabilidade aplicada aos canais de distribuição pode ser considerada um meio organizacional de se atingir a viabilidade econômica (CARTER e ROGERS, 2008) e a vantagem competitiva (HERVANI, HELMS e SARKIS, 2005; ZHU e SARKIS, 2004), principalmente nos setores mais competitivos, como a indústria de alimentos (FLINT e GOLICIC, 2009). Isso deve-se

ao fato de que o gerenciamento dos canais de distribuição pode ser considerado uma função vital da organização, capaz de integrar atividades e relações, garantindo também a vantagem competitiva organizacional (HERVANI, HELMS e SARKIS, 2005; FLYGANSVAER, GADDE e HAUGLAND, 2008; SEURING e MÜLLER, 2008).

Algumas definições foram encontradas na bibliografia sobre canal sustentável, em abordagens diferentes, mas todas contemplando as dimensões da sustentabilidade. Os autores Seuring e Müller (2008) combinam as definições de canais de marketing e distribuição com as dimensões da sustentabilidade e partem da definição que um canal sustentável é aquele que gerencia o fluxo de materiais, informação, capital e cooperação entre as empresas, considerando objetivos das três dimensões do desenvolvimento sustentável propostas no *triple bottom line*. Os autores Carter e Rogers (2008) propõem uma definição mais complexa e aprofundada argumentando que o canal sustentável é a integração transparente e estratégica para o alcance de objetivos sociais, ambientais e econômicos de uma empresa, porém, levando em consideração quatro dimensões complementares às três definidas no *triple bottom line*, sendo elas: cultura organizacional, transparência, gerenciamento de risco e estratégia. O canal sustentável compreende a coordenação sistêmica e holística de processos com o objetivo de promover melhorias na performance econômica de longo prazo tanto da própria empresa, quando de todos os outros membros do canal e sociedade (CARTER e ROGERS, 2008; VACHON e MAO, 2008).

Outra definição de canais de distribuição sustentáveis foi comentada no editorial da edição especial de 2003, Vol. 16 do *Journal of Cleaner Production*, onde canais sustentáveis prevêm o gerenciamento do fluxo de materiais e informações, bem como de cooperação e coordenação entre as empresas do canal para o cumprimento de objetivos econômicos, ambientais e sociais, levando em consideração possíveis

exigências dos stakeholders. Em canais de distribuição sustentáveis, critérios sociais e ambientais precisam ser satisfeitos pelos membros do canal, enquanto é esperado que a competitividade será mantida no cumprimento adequado das necessidades dos consumidores e critérios econômicos (EDITORIAL, 2008).

Apesar dos estudos entrarem em consenso sobre a necessidade da abordagem sustentável consolidando as três dimensões do TBL, a literatura de canais de distribuição frequentemente considera a sustentabilidade da perspectiva ecológica, estabelecendo uma ligação dos canais de distribuição com o ambiente natural, sem deixar explícita a incorporação dos aspectos sociais (CARTER e ROGERS, 2008; VACHON e MAO, 2008; SEURING e MÜLLER, 2008). Nesse sentido, requiere-se a abordagem específica de questões sociais e uma investigação mais profunda sobre a relação entre as dimensões (SEURING e MÜLLER, 2008).

A questão de sustentabilidade é tão arraigada em questões ambientais que muitas vezes não se consegue ver suas outras dimensões, essenciais ao seu cumprimento: desenvolvimento econômico e equidade social (NEWPORT, CHESNES E LINDNER, 2003). Além dessa deficiência, vale destacar a observação feita pelos autores Vachon e Mao (2008) que argumentam que a grande maioria dos estudos dessa temática considera apenas um dos pontos de manufatura do canal, raramente fazendo uma avaliação do canal de distribuição como um todo. O que é requerido é uma abordagem que considere todos os estágios e todos os membros dos canais de distribuição (STAINER, GULLY e STAINER, 1998; VACHON e MAO, 2008).

Ainda sobre a consideração do canal como um todo, os autores Flint e Golicic (2009) tratam da importância da tecelagem de relações entre os membros do canal. Segundo os autores, a atividade de procurar vantagem competitiva por intermédio da sustentabilidade envolve outras importantes atividades que incluem o gerenciamento

das relações do canal. Em outras palavras, apenas um membro de toda a cadeia não pode dizer ser sustentável sem antes desenvolver relações sólidas com outros membros do canal (FLINT e GOLICIC, 2009).

A preocupação das organizações em cumprir seus papéis sustentáveis em suas operações no canal é resultante de preocupações originadas nos stakeholders e nos consumidores, que pressionam as empresas para considerarem aspectos sociais e ambientais no gerenciamento dos canais de distribuição (SARKIS, 2001; SEURING e MÜLLER, 2008; WOGNUM et al, 2010), fazendo da transformação para a sustentabilidade, um desafio para as grandes empresas e canais de distribuição complexos (WOGNUM et al, 2010).

Em contrapartida, apesar do destaque da importância do gerenciamento sustentável dos canais de distribuição, não seria prudente tornar indiferentes as barreiras para implementação de aspectos sustentáveis no canal. Entre elas podem ser destacados os altos custos de implementação, complexidade de esforços de coordenação do canal e problemas relacionados à ineficiência da comunicação entre os membros (SEURING e MÜLLER, 2008). Espera-se que fatores como demandas legais; demandas do consumidor; demanda dos stakeholders, vantagem competitiva, pressões de grupos ambientais e sociais, além da reputação e imagem da organização, incentivem as organizações nessa empreitada (SEURING e MÜLLER, 2008).

Considerando mecanismos de canais reversos e de ciclo fechado como sustentáveis, é importante destacar que modelos de sustentabilidade ambiental e social nos canais de distribuição não se modelam de formas iguais em todas as indústrias e mercados e, assim, devem levar em consideração características específicas de cada contexto (MALONI e BROWN, 2006; HAMPRECHT et al, 2005). Por esse motivo e considerando os altos índices de desperdício de alimentos, a pesquisa considera esse

desperdício como uma externalidade negativa, produzida pelas atividades de mercado, indicativo de ineficiência do canal, além de um comportamento que gera impactos negativos na sociedade e meio-ambiente, resultados esses incoerentes com a busca de progresso em sustentabilidade (PEATTIE e PEATTIE, 2009).

Nesse sentido, é requerida uma mudança de comportamento da sociedade e das práticas empresariais no sentido de se promover a redução do consumo, o consumo responsável, a redução do desperdício e o uso inteligente de recursos. Essa mudança de comportamento promove um desafio sobre como o marketing pode atuar nesse processo (PEATTIE e PEATTIE, 2009). Assim, o próximo e último tópico da revisão bibliográfica compreenderá a apresentação do tema marketing social, justificado sob três perspectivas: (1) como ferramenta para a promoção de idéias e benefícios para a sociedade como um todo (GLENANE-ANTONIADIS, 2003); (2) Como instrumento de co-criação de benefícios sociais e econômicos e valor com clientes e outras redes de relações em uma comunidade (DOMEGAN, 2008) e (3) como conceito ampliado do marketing tradicional que auxilia na promoção de mudanças de comportamentos negativos individuais e empresariais (KOTLER, 1971; ANDREASEN, 2003; HASTINGS, 2003; STEAD et al., 2007 e DANN, 2010).

2.4 Marketing Social

2.4.1 Surgimento e Evolução

Segundo Andreasen (2003), um dos autores mais reconhecidos nos estudos de marketing social, a idéia de marketing social nasceu na década de 50 com uma publicação do autor Wiebe, que discutia a possibilidade de venda de cidadania como a venda de outros produtos destinados ao consumo. Wiebe (1951) argumentava sobre o poder de persuasão do rádio e da televisão para a venda de *commodities* e, assim, questionava: porque não vender objetivos sociais como se vendem sabonetes?

Apesar de iniciadas as discussões de marketing social na década de 50, apenas nas décadas de 60 e 70 que seu conceito foi repensado em função da Guerra do Vietnam, que estimulou a sociedade americana a repensar sobre suas obrigações sociais e também da promoção da idéia de planejamento familiar na Índia em 1964 (ANDREASEN, 2003; KOTLER, 2008). O nome “marketing social” teria surgido como produto de um debate entre as duplas de autores Philip Kotler e Levy e Luck e Bartels. Nessa discussão, a última dupla negava a atividade social do marketing, já que sua essência envolve o conceito de mercados e, portanto, compra e venda (ANDREASEN, 2003). Já a primeira, argumentava que o conceito de marketing é mais complexo e envolve trocas de outras naturezas, não apenas trocas de mercado envolvendo compra e venda (KOTLER e LEVY, 1969).

Esse pensamento sistêmico concebido por Kotler e Levy (1969) para as atividades de marketing contribuíram, assim, para o desenvolvimento de um conceito ampliado de marketing: processo de *design*, implementação e controle de programas, calculados para influenciar a aceitação de idéias sociais. Em outras palavras, o marketing social poderia ser entendido como a utilização de ferramentas, técnicas e conceitos, derivados do marketing convencional, porém com objetivos sociais (ANDREASEN, 2003). À época da publicação de Kotler e Levy, uma das primeiras a abordar o novo escopo do marketing, os autores já destacavam o marketing social como uma medida social promissora para se promover mudanças de padrões de comportamento indesejáveis (KOTLER e LEVY, 1969).

Com o conceito de marketing ampliado, também suas atividades, inicialmente concebidas para persuadir o consumidor e incentivar o consumo global, deveriam apresentar uma alternativa de uso em função do contexto em que se vive hoje, onde a sociedade civil, governos e organizações são pressionados a fazer o uso inteligente de

recursos em função de sua natureza não renovável. O progresso nesse sentido exigiria ações mais radicais que simplesmente o oferecimento de novos produtos, exigindo a promoção e aceitação de novas idéias para consolidação de novas padronagens de produção, distribuição e consumo, com o objetivo final de promover um estilo de vida coerente com os padrões e direcionamentos sustentáveis (PEATTIE e PEATTIE, 2009).

As críticas ao marketing tradicional e a necessidade de uma nova abordagem surgem no momento em que as atividades mercadológicas tradicionais se concentram, essencialmente, em adaptar e coordenar o mix de marketing com o objetivo de prover respostas eficazes e eficientes ao mercado, tendo como foco o consumidor final (KOTLER, 2001). Sob a perspectiva do marketing social, tem-se que uma mudança social positiva em padrões de comportamento precisa de um escopo maior de abrangência (KOTLER e ZALTMAN, 1971). Assim, o marketing social desloca seu foco de transações isoladas direcionadas ao consumidor final para perspectivas sistêmicas e de longo prazo que enfatizem a importância da construção de relações mutuamente benéficas com consumidores e outros stakeholders presentes na sociedade (HASTINGS, 2003; HASTINGS e SAREN, 2003; DOMEGAN, 2008; KOTLER e LEE, 2011). Isso inclui a defesa do argumento de que toda essa constelação de stakeholders deveria ter suas necessidades satisfeitas, gerando benefícios para todas as partes (HASTINGS e SAREN, 2003).

Tendo como base a promulgação da necessidade do desenvolvimento sustentável pelo relatório Brundtland em 1987, as empresas têm se preocupado mais em redefinir seus modelos produtivos e de gestão na intenção de serem mais “verdes” ou sustentáveis, fazendo com que o consumo progrida na mesma direção. Nesse sentido, apesar da sociedade poder encontrar a definição de consumo sustentável, seu conceito não deixa claro se o consumo deve ser reduzido ou apenas feito de maneira diferente, de

forma a não comprometer o meio ambiente e sociedade (BANBURY, STINEROCK e SUBRAHMANYAN, 2011).

Essa preocupação com o desenvolvimento sustentável e ações mais concretas para o atingimento desse objetivo pode ser usada para destacar ainda mais as críticas à abordagem do marketing tradicional, que falhou em seu propósito de entregar um modo eficaz de progresso para se atingir padrões sustentáveis desejados e necessários (PEATTIE e PEATTIE, 2009). Nesse sentido e com o objetivo de gerar benefícios à sociedade, é imprescindível uma nova abordagem de entendimento e prática do marketing e, nesse contexto, surgiria o marketing social, como uma alternativa possível para o cumprimento desse progresso (PEATTIE e PEATTIE, 2009; KOTLER e LEE, 2001).

Atualmente, é possível verificar uma intensificação no uso do marketing social por instituições. Na opinião de Franco (2004) isso se deve ao fato de muitos problemas sociais terem suas causas subjacentes em problemas comportamentais, assim, o uso do marketing social para influenciar comportamentos positivos e que possam gerar benefícios à sociedade (FRANCO, 2004; KOTLER e LEE, 2011).

Em referência às especificidades desta pesquisa, que trata o desperdício de alimentos como um produto de ineficiência de canal e como uma ocorrência que não está de acordo com padrões sustentáveis de produção, distribuição e consumo, o marketing social será tratado como ferramenta indicada para tratamento de possíveis externalidades geradas nas atividades de mercado e que afetam negativamente a sociedade em geral (GLENANE-ANTONIADIS, 2003). Uma externalidade específica que ilustra essa situação e que está de acordo com os pressupostos da pesquisa, seria quando quantidades de determinados bens são produzidas, distribuídas e consumidas de maneira desequilibrada, afetando terceiros (GLENANE-ANTONIADIS, 2003).

Os estudos da FAO (2010) comprovam a realidade da má gestão dos sistemas de distribuição de alimentos, que corroboram para o desperdício de 1/3 do total de alimentos produzidos no mundo. Esse resultado comprovado pode ser considerado como uma externalidade negativa, ou seja, um produto resultante de um processo falho de troca das atividades de mercado que afetam a sociedade e o meio ambiente e, por isso, a necessidade de discussão do marketing social na revisão bibliográfica da presente pesquisa.

2.4.2 Definição, Semelhanças e Diferenças com o Marketing Comercial

Em consideração às limitações do marketing tradicional, os autores Glenane-Antoniadis et al. (2003) argumentam que a abordagem comercial não consegue promover ideias sociais, já que promove o consumo, assim, o marketing social poderia ser utilizado quando se há intenção de mudança de algum comportamento e na promoção de ideias sociais. Embasado em pesquisas de mercado para entendimento do público alvo e o contexto de mercado, o desenvolvimento do mix de marketing para as atividades de marketing social seria adaptado para produtos e preços sociais, com intenção de se alterar um comportamento, gerando benefícios à sociedade (KOTLER e ZALTMAN, 1971; BLOOM e NOVELLI, 1981; PEATTIE e PEATTIE, 2009; KOTLER e LEE, 2011). A mudança de comportamento, por sua vez, será o processo de alteração, manutenção ou encorajamento do fim de uma atividade específica de um público alvo, atingida através da criação, comunicação, entrega e troca de uma oferta competitiva de marketing social que induziria a mudança voluntária do público alvo e que resulte em benefícios para a sociedade em geral (DANN, 2008; KOTLER e LEE, 2011).

O marketing social, então, surge como ferramenta alternativa para tratamento de questões e problemas sociais. Continua a ser uma ferramenta de mercado, porém

associado à causa de mudanças sociais no sentido em que oferece a possibilidade de mudanças de comportamento e promoção de ideias. Enquanto o marketing comercial direciona seus esforços para encorajar a compra de produtos e serviços, o marketing social se comunica para que o consumidor aceite, adote e mantenha uma proposição (PEATTIE e PEATTIE, 2009; STEAD et al., 2007; FRANCO, 2004) o que torna sua aplicação mais complexa e dificultosa, já que comportamentos sociais são construídos ao longo de anos e podem estar arraigados em costumes e culturas locais (FRANCO, 2004).

Para os autores Handelman e Arnold (1999), Hill (2010) e Layton (2011) o marketing social é uma abordagem que surge de maneira natural e sua utilização e propósito podem ser explicados por uma razão lógica, possibilitada pela teoria institucional. Essa teoria, criada por Meyer e Rowan (1977) afirma que as organizações são estruturadas e planejam suas ações em consonância com as características dos ambientes onde estão inseridas, tornando-se depois de determinado tempo, condicionadas a este ambiente. Em outras palavras, o seu sucesso seria um produto direto da harmonia das ações organizacionais com o conjunto de regras e normas institucionalizadas no ambiente (MEYER e ROWAN, 1977).

Apesar de correta, a teoria institucional apresenta dois problemas básicos: é focada apenas no curto prazo e é incompleta, já que pode-se presumir a existência de um contrato social entre as empresas e a sociedade em geral e não somente com aqueles diretamente ligados às atividades de mercado, como consumidores e fornecedores (HANDELMAN e ARNOLD, 1999). Além disso, na grande maioria das vezes, as empresas cumprem com normas e regras de eficiência de custos institucionalizadas no ambiente, regras essas que podem estar em desacordo com normas de cidadania

corporativa encontradas também no ambiente institucional (HANDELMAN e ARNOLD, 1999; LAYTON, 2011).

É nessa forma de construção de pensamento que surge a idéia de que as ações institucionais deveriam ser peças estratégicas orientadas não só ao mercado consumidor e fornecedores, mas também à comunidade local, ou seja, consistentes com o bem estar da sociedade (HILL, 2010). O desafio das organizações seria harmonizar os ganhos pessoais, com a sustentação da vantagem competitiva e, ainda, os impactos de suas ações no ambiente, ações que seriam operacionalmente impossíveis de se conjugar praticando somente ações voltadas ao propósito do marketing comercial (HILL, 2010; LAYTON, 2011).

Apesar das críticas feitas ao marketing comercial e a contribuição da teoria institucional em validar os contratos sociais a que se submetem as empresas, o marketing social tem algumas semelhanças com o marketing comercial e acaba dependendo dele para consolidar sua teoria e aplicações práticas, já que é um conceito dele derivado (KOTLER e LEVY, 1969; BLOOM e NOVELLI, 1981; PEATTIE e PEATTIE, 2003; HASTINGS e SAREN, 2003; GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003). Assim, faz-se necessária a conceituação de marketing social e a apresentação de suas semelhanças e diferenças com a abordagem tradicional.

A definição de marketing social dos vários autores pesquisados neste estudo pode divergir em sua forma, mas seu conteúdo essencial é semelhante entre as definições. O quadro apresentado abaixo apresenta algumas definições de marketing social de diferentes autores em diferentes momentos:

Autor	Ano	Definição
Kotler	1971	Uso dos princípios e técnicas do marketing tradicional para influenciar um público-alvo com o objetivo final de

		aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar de forma voluntária um comportamento, gerando benefícios aos indivíduos, grupos e sociedade como um todo.
Andreasen	2003	Aplicação de tecnologias do marketing comercial para analisar, planejar, executar e avaliar programas desenhados para influenciar um comportamento de um público-alvo específico, de maneira a melhorar o bem estar individual e também da sociedade.
Glenane-Antoniadis	2003	Extensão do conceito de marketing comercial com o objetivo de promover idéias.
Hastings	2003	Baseado no marketing tradicional e seus recursos como orientação para o consumidor e intercâmbio de benefícios, argumenta que o marketing social prevê uma mudança de comportamento, compreendendo não só os indivíduos, mas também o contexto
Franco	2004	Conceito ampliado do marketing tradicional, onde o objetivo final seria gerar algum benefício às pessoas.
Stead et al.	2007	Uso dos conceitos do marketing tradicional para influenciar comportamentos voluntários e, assim, promover melhorias na sociedade.
Domegan	2008	Co-criação de benefícios sociais e econômicos e valor com clientes e outras redes de relações na comunidade. É um processo de marketing que trabalha em todas as direções em um sistema holístico de relações.
Dann	2010	Adaptação e adoção de atividades, instituições e processos do marketing comercial para induzir uma mudança de

		comportamento de determinado público-alvo em base temporária ou permanente, atingindo um objetivo social.
Hill	2010	Ferramenta destinada à venda de pessoas, lugares e ideias.
Kotler e Lee	2011	Ferramenta para direcionamento de esforços focados em influenciar comportamentos que podem melhorar aspectos diversos da sociedade em geral, gerando benefícios.

Quadro 2: conceitos de marketing social

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica.

Desde a primeira publicação de marketing social na década de 50 pelo autor Wiebe, outros pesquisadores se aprofundaram no entendimento de aspectos conceituais e/ou nas dimensões práticas de sua aplicação. Kotler e Levy em 1969 discutiam a função social do marketing e conceituaram esse novo escopo das atividades de mercado como uma ampliação do conceito de marketing. Em 1981, Bloom e Novelli discutiram sobre problemas e desafios do marketing social, relacionados à transferência da abordagem do marketing comercial para a abordagem social. Os artigos publicados em 2003 (PEATTIE e PEATTIE, 2003; HASTINGS e SAREN, 2003; GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003) discutiam sobre adaptações da aplicação de conceitos e ferramentas do marketing tradicional para o social.

Andreasen, também em 2003, se dedicou ao estudo da evolução do conceito e aplicações do marketing social, chegando à conclusão de que, àquela época, essa nova abordagem encontrava-se em sua fase adolescente, ou seja, já havia passado pela fase crítica da infância, mas ainda não atingido a fase adulta, que representa maturidade. Dann, Domegan e Hill de 2008 a 2010 se dedicaram a uma nova definição de marketing social, considerando os avanços ocorridos na área no início dos anos 2000. E, finalmente, a última definição encontrada na bibliografia sobre o assunto, formulada por Kotler e Lee, quarenta anos depois da primeira publicação de Kotler sobre o assunto.

Sobre as diferentes definições apresentadas, os autores Kotler (1969), Andreasen (2003), Hastings (2003), Stead et al. (2007) e Dann (2010) argumentam que o marketing social é uma ferramenta que se destina à mudança de comportamento para geração de benefícios à sociedade. Já os autores Glenane-Antoniadis et al. (2003) e Franco (2004) definem marketing social como uma ampliação do conceito de marketing para se prover benefícios à sociedade.

Kotler e Lee (2011) em sua última publicação mantiveram o atestado na década de 70 sobre o conceito de marketing social, porém admitem que seu conceito ainda é considerado um mistério pela maioria. Apesar de manterem a proposição conceitual, aprofundam a aplicação do conceito, argumentando que o marketing social é uma ferramenta que deveria ser adotada em forma *upstream*. Em outras palavras e, de forma análoga aos estudos logísticos, o marketing social deveria ser o primeiro na cadeia de atividades, atingindo comportamentos *downstream*, desejáveis para o bem da sociedade (KOTLER e LEE, 2011).

A maioria das definições faz menção ao objetivo da mudança de comportamento e parte delas posiciona o marketing social como um conceito derivado do marketing comercial. Nesse sentido, algumas definições do quadro, dos autores Glenane-Antoniadis et al. (2003), Domegan (2008), Dann (2010) e Hill (2010) merecem destaque.

Validou-se o destaque para os autores Glenane-Antoniadis et al. (2003) e Hill (2010) por considerarem que marketing social pode ser visto não só como uma ferramenta destinada à mudança de comportamento, como também para se promover ideias capazes de resultar em benefícios para a sociedade, ou seja, é mais do que influenciar comportamentos, significa gerar alternativas, novas proposições e/ou maneiras diferentes de se fazer alguma coisa. O princípio do marketing social não deve

partir da premissa que é necessário apenas identificar comportamentos negativos e empregar esforços para modificá-los, mas sim, que é preciso apresentar soluções e alternativas a esses comportamentos de forma a beneficiar a sociedade (HILL, 2010).

A definição de Domegan (2008), outra destacada por essa pesquisa, apresenta o marketing social como uma ferramenta sistêmica, destinada a gerar valor que transcende a dimensão empresa-consumidor, abrangendo outras instituições e redes de relações de uma comunidade. Em outras palavras é a empresa considerando em suas ações outros membros do ambiente institucional com quem estabelece “contratos sociais” (HALDELMAN e ARNOLD, 1999). O objetivo final, então, é fazer com que esses outros membros não sejam afetados pelas trocas de mercado realizadas pelas empresas (externalidades negativas) ou que eles possam ser considerados como o alvo para a geração de valor e benefícios, juntamente com o mercado de consumo, fornecedores, parceiros e outras instituições (GLENANE e ANTONIADIS et al., 2003; DOMEGAN, 2008).

A definição de Dann (2010), última a ser destacada, apesar de não contemplar o sistema holístico de relações como abordado por Domegan (2008) e a proposição de idéias dos autores Glenane-Antoniais et al. (2003), utiliza a palavra “induzir” ao invés da palavra influenciar, utilizada pelos autores Kotler (1971), Andreasen (2003), Stead et al. (2007) e Kotler e Lee (2011). Isso posiciona o marketing social como uma abordagem de liderança que envolve o uso da persuasão para mover um público alvo para um curso de ação específico. Considerando a diferença semântica entre os conceitos de “influenciar” e “induzir”, a atividade de indução teria participação mais ativa no processo de mudança de comportamento (DANN, 2010).

2.4.3 As Trocas de Mercado e o Emprego do Marketing Social

Apesar da crítica à prática e ao desempenho do marketing tradicional, comentada no tópico anterior, os autores que se dedicam à pesquisa de marketing social admitem a relação de dependência entre seus conceitos (vide quadro acima), assim, temos o marketing social como uma ampliação/extensão do conceito de marketing tradicional (KOTLER e LEVY, 1969; BLOOM e NOVELLI, 1981; PEATTIE e PEATTIE, 2003; HASTINGS e SAREN, 2003; GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003).

Considerando então o marketing social como uma ampliação/extensão do marketing comercial, é possível identificar algumas semelhanças e diferenças entre as duas abordagens. As semelhanças se concentram na dimensão teórica, enquanto as diferenças podem ser encontradas nos objetivos e na aplicação prática.

As três semelhanças entre as duas abordagens podem ser assim identificadas: (1) ambas possuem orientação ao consumidor; (2) ambas podem ter objetivos de curto e longo prazo; e (3) ambas respeitam o princípio da troca. A orientação ao consumidor representa a preocupação das abordagens comercial e social em atender necessidades. No que tange aos objetivos, apesar de serem diferentes em seus propósitos se assemelham na intenção de provê-los no curto ou longo prazo. E, por fim, o princípio de troca, princípio essencial das atividades de marketing que, no caso do marketing social, seria a preocupação com a geração de benefícios à sociedade ou partes envolvidas direta e/ou indiretamente, promovendo uma troca simbólica (FRANCO, 2004; STEAD et al., 2007; HILL, 2010; KOTLER e LEE, 2011).

Sobre o princípio da troca, na opinião do autor Layton (2011), a especialização dos mercados levou ao aumento das trocas e à inovação das atividades de marketing, que concentram seus esforços para que as trocas sejam cada vez mais eficientes e

eficazes. Porém, do ponto de vista do marketing social, que considera a geração de benefícios à sociedade, as trocas que ocorrem diariamente no mercado estão em desequilíbrio com a totalidade do sistema, gerando problemas, por exemplo, de nutrição, esgotamento de água potável e acesso à saúde básica e moradia adequada (HILL, 2010).

Nesse sentido, é possível afirmar que toda atividade de mercado (troca) gera uma externalidade, ou seja, um produto final positivo ou negativo para as partes diretas e indiretas da transação. Em outras palavras, terceiros (partes que não integram o processo de troca) são afetados pelo processo ou pelo resultado dessa troca (GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003; HILL, 2010). Os resultados poderão ser benéficos aos terceiros (externalidade positiva) ou gerar algum tipo de custo, monetário ou não (externalidade negativa), sendo, para o caso de externalidades negativas, o marketing social teria um papel determinante de mudança e reparação (GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003).

Considerando o princípio das trocas e a geração de externalidades negativas como resultado de algumas atividades de mercado, temos que os resultados entre as duas ferramentas (marketing comercial e social) são discrepantes. Os autores Glenane-Antoniadis et al. (2003) argumentam que existe uma falha de marketing quando o processo de troca (princípio das atividades de mercado) resulta em uma alocação ineficiente de recursos, principalmente quando esses são escassos. Nesse sentido, ao invés de maximizar o bem estar da sociedade, o marketing acaba por reduzir essa variável, assim, nesse contexto, surge o marketing social. Em outras palavras, ele seria um produto direto de uma falha ocorrida em um ambiente de mercado, provocada por fatores diversos, considerados como externalidades (GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003).

Na opinião de Hastings e Saren (2003), existe uma relação simbiótica entre o pensamento do marketing comercial e do marketing social. De forma mais específica, tanto o marketing tradicional como o social deveriam se complementar no seguinte sentido: o tradicional se esforça para entender sobre comportamentos, enquanto o social aplica esse entendimento na intenção de gerar comportamentos e ideias positivas para a sociedade, levando em consideração não só o comportamento individual, mas de todos os outros membros da sociedade, como as organizações (HASTINGS e SAREN, 2003).

Também conjugando o conceito e prática das duas abordagens do marketing, o marketing social tem o poder de preencher a lacuna entre o setor privado e o bem estar da sociedade, entendendo os dois mundos. Em outras palavras, além de servir como definidor de problemas, o marketing social pode apresentar soluções para os desequilíbrios gerados por problemas do comportamento humano e, dessa forma, marketing tradicional e social devem ser estudados e aplicados de forma conjugada (HASTINGS e SAREN, 2003; FRANCO, 2004).

A crítica à teoria institucional, também comentada no tópico anterior, ajuda a legitimar a idéia da conjugação da abordagem comercial com a abordagem social do marketing. Na teoria institucional definida por Meyer e Rowan (1977), existem dois tipos de legitimidade: a pragmática e a social. No contexto do marketing, enquanto a legitimidade pragmática garante atividades para satisfação das necessidades próprias da organização, a legitimidade social deve se atentar à integridade das ações organizacionais em garantir o bem estar da sociedade ou evitar danos a ela (HANDELMAN e ARNOLD, 1999).

A “venda” de benefícios ao consumidor, objetivo final do marketing social, pode parecer ambígua e dificultosa, porém, vale ressaltar que a atividade de marketing comercial também se utiliza de trocas simbólicas para o cumprimento de seu objetivo,

sendo um exemplo o trabalho e os esforços empregados para a construção de marcas. Assim, a geração de benefícios simbólicos, apesar de difícil execução, beneficia as duas abordagens: comercial e social (HASTINGS e SAREN, 2003).

Na dimensão específica da abordagem social do marketing, a troca pode ser entendida como o processo de se atingir a mudança de comportamento em troca do oferecimento de um benefício que pode ser alcançado por aquele que abandona o comportamento negativo (STEAD et al., 2007). Ou então, o benefício atingido como produto de uma ideia social (HILL, 2010). Os autores Kotler e Lee (2011) argumentam que o público-alvo precisa perceber que os benefícios são, no mínimo, iguais aos custos percebidos da troca e fazem analogia à expressão “fechar negócio”, exemplificando o respeito ao princípio da troca.

Outra semelhança entre as duas ferramentas é a direção das atividades e esforços do marketing. O Marketing comercial trabalha em direção ao consumidor e também em direção aos membros do canal de distribuição (KOTLER, 2001). Assim, o marketing social deve trabalhar também à jusante em direção ao cliente e à montante em direção à organização que afeta ou tem algum tipo de comportamento que gera externalidades negativas (KOTLER, 2011), atingindo outros stakeholders presentes na sociedade (HASTINGS, 2003; HASTINGS e SAREN, 2003; DOMEGAN, 2008; KOTLER e LEE, 2011). Em sentido complementar, os autores Stead et al. (2007) argumentam que existe uma condição para a aplicação do marketing social: compreender o comportamento do consumidor antes de realizar intervenções em seu comportamento (STEAD et al., 2007).

Outra semelhança entre as duas ferramentas, segundo o autor Domegan (2008), é que os esforços do marketing social podem ser direcionados para o cumprimento de objetivos de curto, médio e longo prazo. Em dimensões de curto prazo, os objetivos do

marketing social seriam mudanças de comportamento, mudanças nas normas e mudanças nas políticas. Já no longo prazo, poderiam ser consideradas as mudanças de estilo de vida, mudanças organizacionais e a própria evolução sociocultural (DOMEGAN, 2008).

Em movimento contrário ao de alguns autores que defendem a conjugação do marketing tradicional e social, destacando as semelhanças entre as duas ferramentas, os autores Peattie e Peattie (2003) defendem a redução da dependência entre as duas disciplinas. Na opinião dos autores, traduzir de forma literal os conceitos do marketing comercial para prática em contextos sociais pode ser perigoso no sentido em que pode causar problemas práticos e confusões a respeito do conceito de marketing social e seus objetivos (PEATTIE E PEATTIE, 2003)

Em sentido contrário aos autores que argumentam sobre o princípio da troca, na opinião dos autores Peattie e Peattie (2003), esse princípio embasa a principal diferença e os principais problemas em se utilizar os conceitos do marketing tradicional para conceituar o marketing social. Em sua linha de pensamento, já que a satisfação e o lucro não fazem parte dos objetivos explícitos de objetivos sociais, pode ser que não haja a troca. Em outras palavras, o objetivo é a mudança de comportamento e a geração de benefícios à sociedade, mas pode ser que isso não ocorra (PEATTIE e PEATTIE, 2003).

Em consequência, os autores partem do pressuposto de que é preciso aprofundar a discussão sobre intercâmbios de valor, tanto nos contextos de mercado quando nos contextos sociais, já que a palavra “troca” pode ser considerada insuficiente para revelar o que de fato acontece entre as partes (PEATTIE e PEATTIE, 2003). Para exemplificar essa idéia, as autoras exemplificam que, mesmo no marketing tradicional, podem ser encontradas atividades de transferências unidirecionais de valor, como, por exemplo, a distribuição de amostras grátis e informações com o objetivo principal de construir

relações e incentivar futuras compras. Nesse sentido, mais importante do que a troca é o conceito de interação, dado o caráter educativo e informativo do marketing social (PEATTIE e PEATTIE, 2003).

Para concluir sobre sua linha de pensamento, os autores Peattie e Peattie (2003) alertam para linhas de pensamento que afirmam que o marketing social utiliza de ferramentas, técnicas e conceitos derivados do marketing comercial para se atingir objetivos sociais (ANDREASEN, 1995) e de que quanto mais próximos do marketing comercial estiverem as ações de marketing social, maior a probabilidade da campanha atingir os seus objetivos (WIEBE, 1951). Para os autores, essas proposições devem ser administradas com cautela, pois, a evolução da teoria de marketing social dependerá da percepção de diferenças entre os contextos de mercado e os contextos sociais, além do desenvolvimento de vocabulários, idéias e ferramentas distintas. Em sentido mais amplo e no que tange à definição de marketing social, os autores podem ser relacionadas junto aos demais autores que definem marketing social sob o mesmo escopo conceitual: o da mudança de comportamento. Para eles, o marketing social é mais do que uma ação de mercado em benefício da sociedade, é uma abordagem educacional (PEATTIE e PEATTIE, 2003).

Sobre as diferenças e semelhanças entre o marketing comercial e social abordadas na presente pesquisa, os autores Glenane-Antoniadis et al. (2003) se aprofundaram nos estudos de marketing social e afirmar existir variabilidade dentro do próprio conceito, em duas tipologias de abordagem: a tradicionalista e a convergente. Os tradicionalistas acreditam que os princípios do marketing convencional podem ser transferidos diretamente à aplicação do conceito e prática do marketing social, já os convergentes se utilizam de uma abordagem interdisciplinar, ou seja, prevê o uso de outras ferramentas que vão além das noções tradicionais do marketing, sendo

considerada pelos autores a abordagem mais apropriada do marketing social em função da natureza social que ele exige (GLENANE-ANTONIADIS et al., 2003).

2.4.4 Limitações e Dificuldades Práticas e Teóricas do Marketing Social

Apesar do marketing social ter surgido na década de 50, tendo seus conceitos aprofundados na década de 60 e 70, sua utilização ainda apresenta dificuldades, como, por exemplo, a falta de definição simples e consensual de sua intervenção e operacionalização o que, em tese, dificulta a qualificação de processos e atividades como prática ou não de marketing social (PEATTIE e PEATTIE, 2003; STEAD et al., 2007; DOMEGAN, 2008). Além disso, seu conceito ainda não tem sido aplicado com foco estratégico gerando, assim, benefícios para o progresso da mudança social.

Um dos motivos para esta limitação seria a concentração de sua aplicação em questões de saúde pública, incluindo as relacionadas ao sexo seguro, prática de exercícios, abandono do cigarro e consumo de drogas. Além disso, apesar da consideração do marketing social como intervenção promissora, muitos de seus estudos ainda têm se destinado somente à mudança do comportamento individual (STEAD et al., 2007), sendo necessário também considerar os comportamentos e práticas empresariais (HASTINGS, 2003).

Uma das possíveis soluções para esse problema, apontada por Kotler (2008) é a necessidade de uma aplicação local para as práticas do marketing social, ou seja, adequar as soluções para as necessidades e condições de cada localidade ou de cada segmento. Além disso, para que o marketing social consiga se efetivar como ferramenta capaz de provocar mudanças sociais, a participação ativa de organizações públicas, privadas e não governamentais é requerida e de extrema importância (KOTLER, 2008).

Na mesma direção, os autores Hastings (2003) e Stead et al. (2007) apontam que o marketing social ainda não cumpriu com seu dever de considerar também as

organizações. Isso significa que, além de poder contribuir para uma mudança de comportamento de indivíduos, as atividades de marketing social podem auxiliar na mudança de práticas profissionais, formuladores de políticas públicas e sociais e outros comportamentos indesejados.

Outro desafio para o marketing social diz respeito também ao desenvolvimento de sua teoria. Analisado o desenvolvimento da bibliografia de marketing, é possível argumentar que o marketing tradicional se desenvolveu em proporções muito maiores que o marketing social (HASTINGS, 2003). O autor Andreasen (2003) defende a idéia de que o marketing social vive hoje, apesar dos desafios, sua fase de maturidade, dados os indícios de seu desenvolvimento como o aumento das discussões acadêmicas sobre seu conceito e seu uso prático, publicação de livros e artigos que abordam o tema e, na dimensão prática, uso da abordagem do marketing social por entidades do governo e ONGs, além do aumento do interesse de estudos acadêmicos que abordem esse assunto.

Em desacordo, Peattie e Peattie (2003) argumentam que a teoria e prática de marketing social precisam vencer desafios para que sejam consolidados em dimensões práticas e teóricas. Na opinião dos autores os problemas seriam: (1) ainda não há um consenso sobre a teoria de marketing social, (2) existe perigo nas discussões teóricas sem produção de resultados, (3) existe uma dificuldade de se aplicar as ferramentas do marketing mix para o marketing social e (4) as mudanças de comportamento não ocorrem do dia para a noite, ou seja, as trocas ocorridas no curto prazo no marketing comercial podem não ocorrer no marketing social, já que mudanças de comportamento estão fundamentadas em questões culturais e emocionais (PEATTIE e PEATTIE, 2003).

Os argumentos dos autores Peattie e Peattie (2003) demonstram que os problemas relacionados ao marketing social exibidos na década de 80 ainda não foram

resolvidos. Àquela época, Bloom e Novelli (1981) atestaram que os principais problemas e desafios para o marketing social são produtos diretos das constantes associações diretas da abordagem do marketing tradicional para o marketing social. A incoerência desta discussão reside no fato de que o marketing social é fundamentado em confiança, pois objetiva um benefício ao público-alvo, diferente do marketing comercial que tem uma dimensão de lucros (BLOOM e NOVELLI, 1981; HASTINGS, 2003; PEATTIE e PEATTIE, 2003).

Além da dimensão teórica do problema, pode-se dizer que a formação da teoria de marketing social pode ter impactos práticos. Na opinião de Peattie e Peattie (2003), preocupar-se demasiadamente com a formulação de conceitos de marketing social a partir dos conceitos do marketing comercial e, ainda, exigir a perfeita aplicabilidade de ferramentas do marketing para mudanças sociais é ineficiente no momento em que perde a velocidade de resposta exigida por uma sociedade em transição, ou seja, as mudanças de comportamento requeridas são urgentes (PEATTIE e PEATTIE, 2003).

Apesar das limitações teóricas e das dificuldades de aplicação do marketing social, ao olhar para o passado do conceito, pode-se evitar possíveis barreiras futuras e garantir um melhor uso e desenvolvimento da ferramenta (ANDREASEN, 2003). Assim, conclui-se que mais estudos sobre marketing social são pertinentes em relação aos desafios comentados neste tópico.

3. Aspectos Metodológicos

3.1 Abordagem e Método de Pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza por ser um estudo do tipo exploratório e descritivo com natureza metodológica qualitativa. As pesquisas exploratórias têm como objetivo a compreensão de fenômenos ainda complexos e a familiarização com o assunto a ser investigado, sendo executadas com base em um problema de pesquisa e resultando em possíveis formulações de hipóteses ou padrões (GIL, 2000). Pode ser considerada qualitativa, pois, as informações produzidas têm por objetivo conhecer aspectos de determinado fenômeno sem necessidade de medição, além de não serem provenientes de procedimentos estatísticos (RICHARDSON, 1999).

O método de estudo escolhido foi o estudo de caso, indicado para tipologias de pesquisa onde o objetivo principal é compreender algum fenômeno a partir da perspectiva do pesquisador e outros participantes (YIN, 2001). O estudo de caso pôde ser aplicado para o cumprimento dos objetivos de pesquisa em função de características fundamentais utilizadas como: (1) entrevistas; (2) observação do contexto e (3) análise de documentos e memorandos internos da organização envolvida (YIN, 2001).

A investigação da loja de varejo determinada como unidade de análise (elemento que será discutido no item 3.2.3) teve como referência as atividades do projeto Last Minute Market, que por sua vez, foi investigado por intermédio de estudos *in loco* pela pesquisadora no segundo semestre do ano de 2010. As atividades do projeto serão apresentadas e discutidas no item 4.1, como parte dos resultados gerados por esta pesquisa.

Síntese do Tratamento Metodológico da Pesquisa					
Abordagem de Pesquisa	Tipo de Abordagem de Pesquisa	Método de Coleta de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Método de Análise de Dados	Instumento de Análise de Dados
Qualitativa	Exploratório e Descritivo	Entrevistas	Roteiro semi-estruturado	Análise de Conteúdo	Sem utilização de software específico
		Observação direta sem intervenção	Formulário de anotações		
		Análise de relatórios	Máquina Fotográfica	Triangulação Metodológica	
			Gravador de áudio		

Quadro 3: síntese do tratamento metodológico da pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora.

3.2 Descrição das Fases da Pesquisa

Os componentes da presente pesquisa compreendem: (1) o levantamento bibliográfico; (2) a formulação das questões de pesquisa, bem como os objetivos que norteiam sua execução; e (3) a definição dos métodos, técnicas, critérios e instrumentos de coleta e análise de dados, seguindo os componentes principais de uma pesquisa qualitativa segundo Straus e Corbin (1998). Nesse sentido, serão apresentadas neste tópico as fases sequenciais a que se submeteu a pesquisadora para o início e conclusão dos objetivos propostos no presente estudo.

3.2.1 Fase I: Pesquisa e Coleta de Dados Secundários

No caso da presente pesquisa, o levantamento inicial dos dados secundários culminou no desenvolvimento e apresentação do referencial teórico acerca dos temas envolvidos na resolução do problema de pesquisa proposto. Além disso, dados produzidos por instituições diversas puderam ser coletados de maneira a corroborar com os pressupostos da pesquisa que embasaram a escolha do tema e a definição dos objetivos.

Sobre o referencial teórico, é possível afirmar que seus resultados são baseados em análises de artigos nacionais e internacionais, além de teses de mestrado e doutorado. Outros dados secundários foram coletados de instituições como: ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, APAS – Associação Paulista de Supermercados, Instituto Akatu e FAO – Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação.

3.2.2 Fase II: Definição das Questões da Pesquisa

Conforme descrito no tópico dos objetivos de pesquisa, procurou-se com este estudo determinar os motivos que determinam a ocorrência do desperdício de alimentos no varejo supermercadista e, além disso, propor uma alternativa de gestão de excedentes para que o desperdício fosse reduzido, gerando redução de impactos ambientais e sociais. Para que os objetivos fossem cumpridos, determinou-se para o estudo algumas variáveis indicativas (não mensuráveis) apontadas na revisão bibliográfica e necessárias ao cumprimento dos objetivos.

Objetivos Específicos	Autores	Variáveis	Indicadores	Roteiro de Entrevista
Caracterizar o varejo como unidade de análise	Sem relação com a revisão bibliográfica. Apenas para descrição da unidade de análise	Loja de Varejo (Supermercado)	- Tamanho de loja; - Número de funcionários; - Quantidade de check-outs.	01. Qual o tamanho da loja em m²? 02. Quantos funcionários trabalham na loja? 03. Quantos check-outs?
		Produtos Alimentícios	- Categorias de produtos; - Divisão interna na loja.	04. Como as categorias de alimentos estão divididas/setorizadas na loja?
Identificar razões para a ocorrência do desperdício e as formas de descarte	1998 – Bates e Phillips; 1999 – Bates e Phillips; 2000 – Leite; 2002 – Fehr, Calçado e Romão; 2004 – Akatu; Henningsson et al.; 2008 – Alexander e Smaje; French. 2010 – Abras; Apas 2011 – FAO.	Quebra Operacional	- Frequência da quebra; - Motivos da quebra.	05. Qual é a frequência da quebra operacional? 06. Por quais motivos os produtos participam da quebra operacional?
		Descarte de Alimentos	- Forma e local de descarte.	07. De que forma esses produtos são descartados?
		Desperdício de Alimentos	- Condição do alimento descartado.	08. Qual(is) é(são) o(s) local(is) do descarte? 09. Todos os produtos descartados estão em condições impróprias para o consumo? Ou alguns poderiam ser reaproveitados?

Determinar aspectos de coordenação utilizados pelo varejo supermercadista para redução de perdas	2002 – Hyde; 2003 – Svensson; 2005 – Wells e Seitz; 2006 – Kumar e Malegeant; Miragliotta; 2007 – Markley e Davis; 2008 – Alexander e Smaje; Cao et al.; Flygansvær, Gadde e Haugland; French; Seuring e Müller; Vachon e Mao. 2009 – Fergusson; Schliephake, Stevens e Clay; Guide Jr e Wassenhove; Zotos et al.; 2011 – Mondragon, Lalwani e Mondragon; Sandberg e Bildsten; Winkler.	Coordenação	- Previsão de vendas; - Esforços conjuntos; - Cooperação/Contratos; - Responsabilidades.	10. Existe algum esforço para prevenir a ocorrência das quebras? 11. Que tipos de esforços são feitos: a) locais? b) com apoio dos fornecedores? 12. Como é a relação com os fornecedores? a) contratual? b) por cooperação? 13. De quem é a responsabilidade pelo descarte? 14. Existe algum repasse de custos ao fornecedor? 15. É possível trabalhar com redução total das perdas? 16. Existe algum produto que é reaproveitado? Como? 17. Por qual motivo os produtos não poderiam ser aproveitados depois da quebra?
		Canal Reverso e Fechamento de ciclo	- Coleta e movimento dos alimentos no canal. - Descarte; - Responsabilidades; - Custos das perdas; - Reaproveitamento;	

Verificar o interesse do varejo em reduzir o desperdício, destinando os produtos para uso social		Marketing Social	- Reaproveitamento	18. A empresa já fez doação de algum produto originado na quebra? Se sim, teve problemas?
			- Doação/Uso social	19. Quais os caminhos poderiam ser apontados como alternativa ao descarte desses alimentos? 20. O que seria necessário modificar para que o desperdício fosse evitado? 21. Que interesses o varejo teria em poder fazer o uso social desses alimentos?
Dimensionar a quebra operacional em quantidade de alimentos	Sem relação com a revisão bibliográfica, apenas para a produção de números que ilustram o desperdício de alimentos n quebra operacional	Desperdício de Alimentos	Quantidade/Peso	Sem questões na entrevista. Dados produzidos por intermédio da análise de relatórios.
Apresentar e discutir arranjos institucionais como formas de evitar o desperdício	2002 – Fehr, Calçado e Romão; 2004 – Henningsson et al.; 2005 – Wells e Seitz; 2006 – Kumar e			Sem questões na entrevista. Dados produzidos por intermédio da revisão bibliográfica.

	Malegeant; 2008 – Flygansvaer, Gadde e Haugland; French; Zhu, Sarkis e Lai; 2009 – Ferguson; Guide jr. e Wassenhove; Zotos et al.; 2010 – Frota Neto et al.; 2011 – Mondragon, Lalwani e Mondragon; Winkler.			
Compreender as atividades do projeto Last Minute Market	Sem relação com a revisão bibliográfica, apenas para a produção de informações que ilustram um tipo de modelo institucional para a redução do desperdício			Sem questões na entrevista. Dados produzidos por pesquisa de campo <i>in loco</i> .

Quadro 4: Conjugação dos objetivos da pesquisa, revisão bibliográfica e pesquisa de campo.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.3 Fase III – Preparação do Processo de Coleta de Dados: seleção da unidade de análise e definição de ferramentas de coleta

A unidade de análise desta pesquisa é uma das lojas de uma rede de varejo supermercadista localizada na região de Ribeirão Preto. A escolha da rede se deu por conveniência, já que a rede possui várias lojas na cidade e também porque a direção da rede aceitou participar da pesquisa, cedendo informações importantes e permitindo o acompanhamento das atividades pertinentes ao cumprimento dos objetivos propostos. A escolha da loja para realização da pesquisa foi determinada pelo Gerente Operacional da rede, que julgou ser mais apropriada a loja que tivesse o maior comprometimento dos funcionários em relação à redução das perdas. Apesar da concordância em participar da pesquisa, a rede varejista optou por não divulgar o seu nome, que será mantido em sigilo.

Para o estudo de caso compreendido por esta pesquisa, os métodos de coleta de dados utilizados foram: (1) entrevistas, (2) observação direta sem intervenção e (3) análise de relatórios e documentos. As entrevistas foram realizadas mediante roteiro semi-estruturado (RICHARDSON, 1999), conforme apresentado no tópico 6.2.2 e tiveram como objetivo a compreensão de algumas questões sobre o desperdício de alimentos, bem como os motivos de sua ocorrência. A observação direta assistemática (RICHARDSON, 1999) foi realizada na unidade de análise durante um período que compreendeu cinco dias e teve como objetivo verificar as atividades da unidade de análise que contemplam a gestão do excedente, o descarte dos alimentos, as estratégias de reaproveitamento e os esforços para redução das perdas originadas na quebra operacional. Sua utilização deveu-se à sua importância em compreender comportamentos e eventos tendo como viés da percepção do pesquisador (RICHARDSON, 1999). A análise dos relatórios compreendeu a revisão de dados e

informações sobre a quebra operacional por um período de seis meses (Janeiro a Junho de 2011), possibilitando a conclusão sobre quantidades de perdas durante o período analisado.

A entrevista foi aplicada ao Gerente de Loja da Unidade de Análise, no início do mês de Agosto de 2011, na cidade de Ribeirão Preto. A observação aconteceu tanto na parte externa da loja, onde circulam clientes e onde os produtos são disponibilizados, como na parte interna que compreende o depósito de produtos, câmaras frias para açougue, lácteos e frios, cozinha da rotisseria, preparação de alimentos, carga e descarga e armazenamento de lixo. Os relatórios foram entregues à pesquisadora e analisados fora da unidade de análise, já que a quantidade de dados e informações era grande, exigindo flexibilidade de tempo.

3.2.4 Fase V: Procedimento às Análises de Dados

A natureza metodológica da presente pesquisa é qualitativa. Somando-se à essa característica a escolha do estudo de caso, o método escolhido para o tratamento dos dados é a análise de conteúdo, conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a conteúdos diversos e que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo de mensagens (BARDIN, 1977). A autora Bardin (1977) divide a análise de conteúdo em três etapas, ordenadas cronologicamente: (1) etapa de pré-análise, que consiste na formulação dos objetivos de pesquisa, bem como a revisão de indicadores que fundamentarão a interpretação final dos resultados, compreendendo ainda a formulação de hipóteses ou proposições de pesquisa; (2) etapa responsável pela exploração do material coletado e estabelecimento de regras de análise; e (3) etapa final que compreende o tratamento dos resultados de acordo com normas de análises estabelecidas na etapa anterior, contemplando a interpretação de dados para produção de informações. Apesar da autora Bardin (1977) argumentar que a fase final também se

destina à compreensão do sentido dos conteúdos analisados, a presente pesquisa não tem intenção de se aprofundar na compreensão de aspectos psicológicos e sociológicos revelados na coleta de dados.

3.3 Diário de Campo

Este tópico tem como objetivo revelar as etapas da pesquisa de campo, em ordem cronológica, estendendo sua atuação para a compreensão de fatores que facilitaram e/ou dificultaram sua execução. Ele representará uma retrospectiva do trabalho da pesquisadora e os fatos que podem ser destacados são:

- A pesquisa teve início em Março de 2009, quando a pesquisadora ingressou no programa de mestrado em Administração de Organizações da FEARP-USP. Àquela época a ideia inicial era trabalhar com o tema canal reverso e o objetivo da pesquisa era de analisar a estrutura e a dinâmica do canal reverso de alimentos em restaurantes industriais. A escolha do tema da pesquisa se deu em função de um convênio realizado entre a FEARP-USP e a Faculdade de Ciências Agrárias da Universidade de Bolonha.

- Àquela época a pesquisadora, junto ao seu orientador, submeteu um projeto à FAPESP, que recusou o pedido argumentando não haver sentido científico estudar um modelo de canal cuja existência não é comprovada. Em outras palavras, como estudar um canal reverso se não há indícios de que ele, de fato, existe? Assim, mantendo o objetivo de trabalhar com o desperdício de alimentos, a pesquisa foi incorporando outro viés: o da coordenação de canais. Até que a ideia de se discutir coordenação de canal, eficiência e desperdício, a pesquisadora estudou temas como sustentabilidade, canais de distribuição sustentáveis, logística reversa, cadeias de suprimentos e sistemas e estruturas de governança nos canais. Neste momento ocorreu também a mudança na escolha da unidade de análise, que passou de restaurantes industriais para o varejo supermercadista.

- Devido ao convênio entre as duas Universidades, comentado anteriormente, a pesquisadora ingressou em 2009 em um curso de italiano, pensando em conhecer de perto as atividades do projeto LMM. A viagem para a Itália, realizada em 2010 após a qualificação da dissertação, teve como auxílio a bolsa recebida pela pesquisadora durante o período do mestrado pelos órgãos de fomento CAPES e CNPq, bolsas concedidas por mérito da pesquisadora em provas, publicação de artigo científico e aproveitamento de disciplinas.

- Quando do retorno da Itália e provida de dados e informações importantes, deveria ser iniciado o processo de coleta de dados no Brasil, que foi atrasado em função da dificuldade de comunicação com uma rede varejista, que, à época, se interessava na formação de uma força tarefa para aprovação de um projeto piloto. Essa dificuldade somada ao tempo necessário para a coleta e análise de dados, além do prazo de conclusão pesquisa levou a pesquisadora a mudar de estratégia e procurar outra rede de varejo, que aceitou prontamente em participar da pesquisa. A nova rede foi extremamente solícita em permitir a entrada da pesquisadora na parte interna de seus processos, em permitir o acesso aos relatórios de perdas, já que lá se encontravam algumas informações financeiras e, ainda, em acompanhar todo o trabalho nas dependências da loja, sempre muito atenciosos para questões, dúvidas e apontamentos.

- A coleta de dados durou aproximadamente 3 semanas de trabalho intenso, principalmente em função da análise de relatórios, que eram extensos e cheios de números que deveriam ser somados um a um. Essa atividade foi iniciada no mês de Julho, sendo finalizada no início do mês de Agosto de 2011.

4. Análise de Resultados

4.1 Do projeto Last Minute Market como Arranjo Institucional para a Redução do Desperdício

A presente pesquisa apresentou na sua revisão bibliográfica o problema do desperdício de alimentos, os problemas que relacionam eficiência de canais de distribuição e reaproveitamento de alimentos, a questão do desperdício relacionada com a sustentabilidade e, ainda, o marketing social como uma proposta para o exercício da dimensão social das organizações, de forma a reparar comportamentos considerados negativos, ou gerar ideias sociais. Neste tópico, o estudo apresenta um projeto italiano que se destina à transformação do desperdício em recurso, incluindo o reaproveitamento de alimentos descartados comercialmente no varejo supermercadista, por intermédio de um arranjo institucional que contempla instituições públicas e privadas.

A análise do projeto foi realizada *in loco* nos meses de Agosto, Setembro, Outubro e Novembro de 2010, pela própria pesquisadora, mas não faz parte do estudo de caso, já que não foram realizados os mesmos procedimentos metodológicos usados para a unidade de análise. O que se apresenta neste tópico é um embasamento teórico-prático para suportar os temas discutidos na revisão bibliográfica e os elementos considerados na coleta de dados para o estudo de caso. Assim, considera-se que a análise e o estudo do projeto serviram como base sustentadora e referencial para que esta pesquisa pudesse ser realizada.

A pesquisadora esteve na cidade de Bologna na Itália para estudar e acompanhar as atividades do projeto na própria cidade (sede do projeto) e em várias outras cidades e pequenos distritos italianos. O acompanhamento *in loco* dessas atividades permitiu o entendimento de questões específicas do território, benefícios alcançados pelo projeto,

resultados para todas as partes, desafios enfrentados ao longo de seu desenvolvimento e resultados proporcionados pela iniciativa.

O projeto na Itália é denominado Last Minute Market. O termo “Mercado do Último Minuto” representa a preocupação com a redução do desperdício e a proposição de rotas alternativas de consumo para que não haja descarte e consequentemente, desperdício. Nasceu em 1998 como um projeto de pesquisa da Faculdade de Ciências Agrárias da Universidade de Bologna e, atualmente, é uma empresa do tipo *spin-off* da mesma Universidade, operando de forma autosuficiente. Pode-se dizer que seu objetivo principal é aquele de contribuir para a redução do desperdício em todas as suas formas. Em outras palavras: transformar o desperdício em recurso.

O projeto LMM se destaca por ter desenvolvido um modelo para recuperar em segurança os bens invendáveis do circuito produtivo e comercial em benefício de organizações não lucrativas. Em outras palavras, produtos que consumiram recursos para ser fabricados e que exigiriam mais recursos para serem descartados são recuperados em segurança e podem retornar ao ciclo produtivo e/ou de consumo, gerando economia de recursos para o meio-ambiente e também para a sociedade.

Apenas em território italiano, o projeto trabalha com a recuperação de diversas tipologias de produtos como: alimentos *in natura*, frescos, processados e industrializados; materiais didáticos, refeições escolares e de hospitais, fármacos, parafármacos e produtos de higiene pessoal. Em outros países como Israel e Argentina, o projeto encontra-se em fase de estudo para desenvolvimento de futuras atividades.

A presente pesquisa, justificando seu foco na indústria de alimentos e no varejo supermercadista, manterá este foco também na descrição das atividades do projeto Last Minute Market, bem como na coleta e análise de dados do estudo. Nesse sentido, apenas

dados e informações sobre a recuperação de alimentos pelo projeto serão destacados e apresentados.

Segundo os autores Hingley, Sodano e Lindgreen (2008), a gestão do desperdício de alimentos na Itália vem sendo considerado como assunto estratégico nos últimos anos, já que produtos frescos, como os alimentos, totalizam mais de 24% do valor total de produção agrícola, contribuindo para tornar positivo o balanço de comércio de alimentos. Atualmente, na Itália, o varejo supermercadista detém 38% do mercado de alimentos, sendo os maiores varejistas o Coop Italia com 17,1% do mercado, o Carrefour Italia com 10,4%, o Auchan com 9,6%, o Esselunga com 8,3% e a rede Conad com 6% (DATA IRI, 2006 *apud* HINGLEY, SODANO e LINDGREEN, 2008).

A pesquisadora esteve na Itália no período que compreendeu os meses de Setembro, Outubro e Novembro de 2010, acompanhando os colaboradores do projeto na Universidade, bem como em instituições como prefeituras locais, agências de vigilância sanitária, organizações do terceiro setor e empresas. Para que o projeto fosse apresentado no estudo, acompanhou o projeto em duas lojas pertencentes a duas diferentes redes de varejo: E.Leclerc, hipermercado na cidade de Bologna, pertencente à rede Conad e Carrefour Casalecchio, hipermercado na cidade de Casalecchio di Reno, província de Bologna, pertencente à rede Carrefour Italia. A diferença do projeto entre as duas lojas é que na loja E. Leclerc o projeto já funciona a treze anos, sendo a primeira loja a receber o *start* do projeto. Na loja Carrefour Casalecchio, o projeto estava em fase de acompanhamento da quebra operacional e capacitação dos funcionários da loja para recebimento das atividades do projeto. O acompanhamento em duas lojas em situação diversa proporcionou à pesquisadora um entendimento mais profundo sobre as atividades do projeto e dos pressupostos e condições à sua execução.

Para facilitar a apresentação do projeto, julgou-se apropriado uma divisão do tópico em categorias para apresentar o conceito do projeto, seus objetivos, aspectos práticos, benefícios levados à sociedade, bem como as facilidades e dificuldades apresentadas em território italiano. Após a descrição das categorias, o tópico será seguido de uma apresentação de fotos para melhor compreensão das atividades.

4.1.1 O que é o Projeto LMM?

O projeto LMM é um *spin-off* da Faculdade de Ciências Agrárias da Universidade de Bologna, nascido em 1998 como projeto de pesquisa com o objetivo de reduzir o desperdício, em prol de uma sociedade mais sustentável. No ano de 2000 tornou-se uma associação, em 2003 uma cooperativa denominada Carpe Cibus e em 2008, tornou-se *spin-off*. Hoje é comandada pelo presidente da Faculdade de Ciências Agrárias, professor Andrea Segrè, mas conta com a participação e estudos de funcionários e estudantes de mestrado e doutorado.

O projeto tem como uma de suas premissas básicas um modelo de consumo consciente que evite a ocorrência do desperdício e que faça o melhor possível no sentido de gerir recursos limitados e/ou escassos. Segundo o Segrè (2010), o consumo em massa, possibilitado pelo crescimento econômico pode ser o responsável pela aparição do desperdício em massa, assim, a necessidade de se fazer mais, usando menos recursos.

O projeto trata da ideia de que todos os integrantes de um canal de distribuição na indústria agro-alimentar devem gerir uma determinada quantidade de excedente, denominada *surplus*. Na grande maioria das vezes, esse *surplus* acaba tendo como destinação final o descarte em aterros ou a incineração, destinação muito diferente da original que seria a alimentação humana. Em outras palavras, o excedente é um candidato em potencial para se transformar em desperdício. Assim, o projeto LMM

possibilita, através da recuperação do *surplus*, um mercado diferente do comum, porém no mesmo espaço e de forma paralela, onde as trocas não envolvem contrapartidas monetárias e sim, doações.

Em suma trata-se de um projeto de recuperação de desperdício e sua consequente transformação em recursos. O nome Mercado do Último minuto se deve à duas principais razões: (1) o “último minuto” de vida dos produtos que são recuperados e, por isso, a necessidade de se realizar essa atividade rapidamente combatendo os riscos de perda por vencimento e outros danos; (2) o termo “último” também se refere aos diretamente beneficiados pela recuperação dos bens, que, geralmente, são os mais necessitados da sociedade.

4.1.2 Para que (objetivos) e para quem se destina?

O grande objetivo do projeto LMM, aquele que pode ser encontrado facilmente em sua página na internet é o de transformar o desperdício em recurso. Aprofundando a revisão dos objetivos, é possível concluir que a equipe envolvida em suas atividades tem como meta chamar a atenção para possíveis formas de intervenção capazes de corrigir desequilíbrios das trocas da economia de mercado e chamam a situação ideal de “economia de reciprocidade” (SEGRÈ, 2010). Nesse sentido, o projeto LMM traz uma contribuição importante à construção de uma sociedade suficiente, caracterizada pelo embasamento no desenvolvimento sustentável.

O objetivo não é de fornecer uma alternativa ao sistema econômico dominante, mas corrigir distorções e desequilíbrios gerados pelas atividades de mercado, já que nem sempre o Estado promove ações eficientes e eficazes contra alguns problemas de caráter social e/ou ambiental. Assim, no exercer dessa atividade, esperam promover uma situação ganha-ganha, onde todos os stakeholders envolvidos ganham de alguma forma, direta ou indiretamente.

Outro objetivo do projeto se relaciona com a dimensão sócio-educativa, já que promove a ideia do combate ao desperdício. Na opinião de Segrè (2010), o desperdício de alimentos é uma das formas mais odiosas de desperdício frente às condições de fome e desnutrição apresentadas por milhões de pessoas no mundo, assim, os esforços do projeto são também direcionados para outras iniciativas de combate e redução do desperdício. Além dessa dimensão, existem outras preocupações arraigadas nos objetivos do projeto como, por exemplo, a questão da segurança alimentar, sustentabilidade e consumo consciente.

No tocante ao “público-alvo” do projeto LMM, é possível afirmar que seus esforços são direcionados para uma categoria pluralizada de *stakeholders*, incluindo: as empresas privadas, as instituições públicas, organizações do terceiro setor e sociedade, contando com a participação direta de outras instituições como universidades e agência de vigilância sanitária. O desenho abaixo tem como objetivo representar a participação desses *stakeholders* e o próximo tópico será destinado a explicar melhor o funcionamento do projeto.

Figura 3: sistemática do projeto Last Minute Market
Fonte: adaptado de Segrè (2011).

4.1.3 Como funcionam suas atividades?

As atividades do projeto LMM são originadas, para o caso do varejo supermercadista, na quebra operacional, descrita no tópico primeiro da revisão bibliográfica. Na Itália, a quebra operacional é um procedimento de rotina do varejo que acontece no período matutino, assim, toda manhã, pouco antes da abertura dos supermercados ao público, uma encarregada ou um grupo de encarregados do supermercado faz um giro nos vários departamentos e categorias e recolhe da área de venda toda a mercadoria que por algum motivo está prejudicada e impossibilitada para venda. Essa atividade origina produtos como: produtos em data de vencimento ou com vencimento próximo, produtos com embalagens danificadas, frutas e verduras com algum tipo de dano, etc. Esses alimentos comumente têm o descarte como seu destino final, porém, se o supermercado participa do projeto LMM são recuperados em segurança e redistribuídos para consumo.

O procedimento consiste nas seguintes atividades, após a quebra operacional: (1) separação dos alimentos que ainda estão próprios para o consumo; (2) aproveitamento dos alimentos em setores internos de produção ou em outras empresas; doação para o projeto LMM; e (3) descarte dos produtos se não houver condições de reaproveitamento nas suas múltiplas formas. De forma geral, o descarte só acontece quando não existir possibilidade nenhuma de reaproveitamento.

Figura 4: representação gráfica das operações do projeto Last Minute Market em um supermercado.

Fonte: elaborado pela autora com base em pesquisa *in loco*.

Para o caso da reinserção no ciclo de produção e consumo para aproveitamento interno, alguns produtos são destinados ao consumo dos funcionários do supermercado, ou são reaproveitados na produção de produtos de fabricação própria. Um exemplo são as frutas utilizadas para a fabricação de sorvetes. O consumo interno pelos funcionários é reduzido, pois, muitas vezes acontecia dos produtos serem descartados de qualquer forma por não haver o consumo de sua totalidade ou por não respeitar a condição de consumo rápido ou imediato em consideração à data de vencimento. Se estiverem impróprios para o consumo humano são avaliados para serem reinseridos no ciclo de produção e consumo por intermédio de produção de ração animal, alimentação de animais em canis, fazendas ou instituições de natureza semelhante, ou ainda, para confecção de compostagem. O descarte só é alternativa quando não existir forma alguma de reaproveitamento.

Os alimentos que não são reaproveitados internamente, estando em condições seguras para o consumo humano, são destinados ao projeto LMM, contando com

equipamentos de armazenamento identificados, além câmaras frias para produtos que não podem ter interrompida a cadeia de refrigeração como carnes, lácteos, frios e congelados. Para esses produtos, é realizado um controle para verificar a comestibilidade e a segurança alimentar. Nesse sentido, o projeto LMM não gere diretamente a recuperação, mas facilita o encontro e o contato direto entre quem produziu o excedente ou os invendáveis (no caso o varejo supermercadista) e quem os poderá consumir. Esses produtos, depois de controlados e separados são retirados diariamente por organizações do terceiro setor que fazem atendimentos diversos como às crianças, idosos, dependentes químicos e indigentes.

No tocante às organizações de terceiro setor que se beneficiam das doações, é importante salientar que elas passam por um processo de certificação, que atestam se elas têm condições operacionais de receber a doação, além de verificar a real necessidade em relação ao tipo e quantidades de produtos. Ou seja, antes de ser uma beneficiária, a instituição deve apresentar sua atividade, o tipo de indivíduo assistido, a quantidade de pessoas assistidas, tempo de atuação, condições das instalações e outras características mais operacionais como a disposição de um tipo de transporte apropriado para remoção dos alimentos do varejo, mantendo alimentos em refrigeração, se necessário. Além disso, após o processo de certificação para início do projeto, as ONG's são reavaliadas constantemente para verificar que as condições iniciais foram mantidas e para analisar se os alimentos recuperados estão sendo, de fato, utilizados.

A atividade do LMM consiste em oferecer assistência para todas as fases: projeto, estudo de viabilidade (para definir como adotar o projeto em respeito às características territoriais específicas), experimentação (projetos ativados de maneira gradual), gestão e coordenação (supervisão e controle para garantir padrões de

qualidade) e atividades de comunicação. Dessa forma, garantem a continuidade dos projetos iniciados, respeitando sempre as características locais e os aspectos normativos.

Figura 5: atividade de quebra operacional em supermercado na Itália.
Fonte: foto feita pela autora.

Figura 6: cesto para armazenamento de produtos sem refrigeração recuperados.
Fonte: foto feita pela autora.

Figura 7: armazenamento de produtos recuperados em câmara fria.
Fonte: foto feita pela autora.

Figura 8: carregamento dos alimentos recuperados em furgão adaptado.
Fonte: foto feita pela autora.

Figura 9: uso de produtos recuperados em organização não-governamental.
Fonte: foto feita pela autora.

4.1.4 Que benefícios traz?

São vários os benefícios proporcionados para quem participa do projeto LMM, assim, cada *stakeholder* é capaz de usufruir de um ou mais benefícios que variam de benefícios fiscais e tributários à redução de impactos sociais e ambientais. Assim, os benefícios serão enumerados de acordo com as especificidades dos stakeholders, a saber: (1) entidades e associações do terceiro setor; (2) empresas comerciais; (3) entidades públicas; e (4) cidadãos.

Benefícios	Atores	Custos
<ul style="list-style-type: none"> - Fornecimento constante de alimentos gratuitos e de alta qualidade nutricional; - Reinvestimento da economia gerada pelo recebimento gratuito dos bens. 	Entidades e Associações do Terceiro Setor (<i>non profit</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Custos de Transporte; 2. Equipe envolvida e dedicada.
<ul style="list-style-type: none"> - Redução dos invendáveis; - Redução de custos de gestão de lixo; - Benefícios de natureza fiscal (redução da TIA); - Responsabilidade Social. 	Empresas Comerciais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pequena modificação dos sistemas de gestão internos; 2. Custo de ativação.

<ul style="list-style-type: none"> - Otimização de recursos; - Redução de impactos ambientais (menos lixo); - Redução de impactos sociais (rede de solidariedade); - Impactos educativos positivos (menos desperdício); - Redução de impactos sanitários e de saúde (melhora na alimentação dos mais necessitados) 	Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> 5. Custo de ativação; 6. Custos de gestão e coordenação.
<ul style="list-style-type: none"> - Impacto ambiental (menos desperdício); - Impacto educativo; - Possibilidade de comprar produtos em empresas de comportamento ético. 	Cidadãos	

Quadro 5: benefícios gerados pelo projeto Last Minute Market.

Fonte: elaborado pela autora com base em Segrè (2011).

De acordo com a figura 3, disposta no item 2.5.2, o projeto LMM promove uma rede de solidariedade formada por empresas, instituições do terceiro setor e entidades públicas. Por intermédio desta rede, o produto que perdeu seu valor econômico-comercial ganha outros dois valores: sócio-assistencial e de ligação e aí está o benefício social do projeto. O benefício ambiental estaria na redução de impactos ambientais proporcionada pela redução do descarte de resíduos e transporte de lixo e, além disso, pela estratégia de encontrar no mesmo território, o mais próximo possível, quem doa e quem recebe os alimentos, praticando o conceito de “quilômetro zero” e “cadeia curta”, onde estruturas intermediárias são eliminadas para garantir a eficiência do sistema. Além dos benefícios sociais e ambientais, o projeto apresenta um benefício educativo, já que não se limita às atividades internas dos supermercados, promovendo eventos, publicando livros e realizando outras ações junto à sociedade.

No que tange a outros procedimentos de doação, os participantes do projeto afirmam que existem sim outras atividades de doação de alimentos e recuperação, mas é importante salientar que essas atividades muitas vezes são realizadas de maneira informal, sem contemplar aspectos legais e normativos envolvidos na operação. Ao

realizar de maneira informal essa atividade, o desperdício pode ser aumentado e a atividade de recuperação poderá ser prejudicada. Nesse sentido, é importante que se considere a legislação vigente e que o processo seja feito sob amparo legal.

4.1.5 Quais as facilidades encontradas para se recuperar os alimentos?

A questão legal e normativa, disposta no item anterior, é uma das questões facilitadoras das atividades do projeto LMM na Itália. Para o caso dos alimentos (já que o projeto trabalha com outras tipologias de produtos) a questão legal mais importante e que deve ser destacada é o Estatuto do Bom Samaritano. Em linhas gerais, o Estatuto do Bom Samaritano na Itália iguala as instituições do terceiro setor, que usufruem dos alimentos recuperados, ao consumidor final, que compra os alimentos nas lojas dos supermercados. O varejo supermercadista, nesse sentido, tem a obrigação de oferecer produtos íntegros, de qualidade, dentro da data de vencimento, respeitando as normativas de segurança alimentar. O consumidor, por sua vez, assume a responsabilidade sob as condições de transporte, armazenamento e consumo a partir do momento que o compra e retira o produto da loja. Para o caso da doação dos alimentos a sistemática é a mesma, ou seja, a instituição beneficiada é responsável pelas condições de transporte e armazenamento dos alimentos e, por isso, devem ter estrutura para que seja realizada a retirada.

O Estatuto do Bom Samaritano, ao igualar as responsabilidades de consumidores e beneficiários dos alimentos doados, retira do varejo supermercadista a responsabilidade de garantir a integridade do alimento no ponto de consumo, facilitando a aceitação por parte dos empresários a fazer a recuperação dos alimentos e a doação. Representada pelo número de lei 155 de 25 de Junho de 2003, regula a disciplina da distribuição de produtos alimentares com a finalidade de solidariedade social.

Outro aspecto legislativo relevante é a Diretiva 2008/98 do Parlamento Europeu, que dispõe sobre a gestão de resíduos sólidos. O documento estabelece um enquadramento legal para a gestão de resíduos, mais especificamente a obrigatoriedade das empresas em tratar os resíduos de uma maneira que não cause impactos negativos no ambiente e na saúde humana, assumindo inclusive, os custos de sua eliminação.

Outra questão importante de ser destacada e que facilita a ação do projeto é a participação ativa e interessada dos beneficiários do projeto, listados no tópico anterior. As instituições públicas participam de forma ativa financiando a maioria dos starts do projeto, já que isso pode ter impactos positivos na gestão pública. A Agência de Vigilância Sanitária Italiana (AULS) participa treinando as pessoas que vão fazer a recuperação de alimentos, acompanhando o processo de organização da retirada dos alimentos e amparando a atividade do projeto no que tange aos aspectos de segurança alimentar. As empresas se interessam pela possível redução fiscal e ainda, por considerarem a melhora da imagem institucional. Em outras palavras, tem-se o comprometimento de pessoas e instituições como facilitadores das atividades do projeto.

4.1.6 Onde se encontra e quais os resultados atingidos?

A sede do LMM fica na cidade de Bologna, no interior da Faculdade de Ciências Agrárias da Universidade de Bologna, mas trabalha em doze regiões da Itália com cerca de quarenta projetos ativos nas principais redes de varejo, contando com o apoio de governos locais e provinciais das regiões. O projeto ainda construiu parcerias com outros países como Argentina, Brasil e Israel para se estudar a viabilidade de implantação das atividades nesses locais.

A loja E.Leclerc da rede Conad, visitada pela pesquisadora em Bologna, é considerado como um supermercado modelo para o projeto, já que foi o primeiro

ativado. Apenas essa loja recupera em média 146 toneladas de produtos por ano compreendendo frutas, verduras e legumes (65,37%), carnes (18,41%), laticínios (4,67%), pães e derivados (1,46%) e outros produtos não alimentícios (10%). Em média, pelos projetos em funcionamento na Itália, um supermercado com área de 2000 m² consegue atender 2 instituições do terceiro setor, reduzindo quinze toneladas de lixo ao ano, recuperando € 45.000 em produtos e ajudando 25 pessoas por dia.

Em suma, o que foi percebido pela pesquisadora, é que os resultados atingidos pelo projeto se relacionam intimamente com uma questão sócio-cultural. Os italianos são avessos ao desperdício e o comportamento individual indica essa característica. Com isso a aprovação do projeto nos supermercados e hipermercados é facilitada e as pessoas se comprometem com os resultados.

Após reveladas as características do tratamento metodológico da presente pesquisa, este tópico apresentará os resultados obtidos com as ferramentas de coleta escolhidas. Essa apresentação dos resultados será feita com base nos objetivos do estudo e nas variáveis indicativas, apresentadas no tópico 3.2.2. Os tópicos que se seguem utilizarão a análise dessas informações produzidas para concluir sobre a importância do estudo, as implicações científicas e gerenciais, as fraquezas do estudo e algumas sugestões para futuras pesquisas que deverão complementá-lo.

4.2 Da Caracterização do Varejo Determinado como Unidade de Análise

A loja determinada pela rede de Varejo como unidade de análise tem 2000 m² e conta com outros serviços como recarga de celular, lotérica, lanchonete e rotisseria próprias. Trabalha com 23 check-outs e 220 funcionários. A divisão de produtos alimentícios por grandes categorias em áreas de venda é assim dividido: (1) Horti-fruti; (2) Rotisseria; (3) Açougue; (4) Frios; (5) Padaria; e (6) Loja (demais produtos líquidos

e sólidos distribuídos por categorias como: lácteos, bebidas gaseificadas, doces, alimentos dietéticos, grãos, etc.).

Informações como ticket médio e faturamento não foram informadas pela unidade de análise e não houve a preocupação da pesquisadora em investigar essa informação, já que o foco do estudo é o desperdício de alimentos, e não a perda financeira que isso representa para o supermercado e outros membros do canal. Assim, uma comparação financeira entre faturamento e índices de perdas não foi contemplada por esta pesquisa.

4.2 Da Quebra Operacional e Razões para o Desperdício

A quebra operacional, procedimento comum do varejo e comentado no item 1.1 da revisão bibliográfica é realizada diariamente na loja analisada, porém de uma forma diferente do que foi visto nos supermercados analisados na Itália. Na Itália as quebras eram realizadas de uma única vez, concentradas em um único período do dia: o início da manhã, antes das lojas abrirem as portas ao consumidor. Na loja analisada no Brasil, a quebra é diária, porém, realizada de maneira contínua, durante o dia de trabalho.

A atividade da quebra é controlada e realizada com o apoio de duas ferramentas: (1) a tecnológica, possível pelo controle de relatórios de entradas e saídas onde estão informações importantes como a data de vencimento do produto, quantidade em estoque, etc. e (2) a pessoal, possível por uma equipe de funcionários que monitora a entrada e saída de produtos nas gôndolas, fazendo a retirada quando houver a descaracterização comercial por vencimento, danos ou algum outro motivo que descaracterize seu valor econômico-comercial. O motivo da caracterização contínua da quebra operacional é que, muitas vezes, os danos aos produtos são causados no interior da loja, pela ação voluntária ou não dos próprios consumidores. Além disso, alguns produtos como frutas, verduras e legumes são mais sensíveis, estando mais suscetíveis

aos danos de naturezas diversas que ocorrem ao longo do dia. Ainda para o setor de horti-fruti, a procura pelo consumidor é muito alta, assim, um funcionário está sempre em atividade, fazendo a reposição e/ou substituição de produtos, já que, na própria atividade de reposição, os produtos impróprios ou danificados são retirados.

Além da quebra operacional, existe uma atividade complementar realizada pela loja que acontece sempre às segundas-feiras e tem dois objetivos principais: (1) controle de segurança alimentar e (2) prevenção e redução das perdas originadas na quebra operacional. Essa atividade, chamada pelos funcionários de “ronda de prevenção”, ou “segurança alimentar” é realizada por uma equipe designada, responsável pela visitação e controle de cada divisão do supermercado. Essa atividade consiste em verificar ações e/ou instalações que, de alguma forma, comprometem a segurança alimentar ou que favoreçam a ocorrência das perdas. Como a atividade acontece semanalmente, os setores que forem advertidos devem apresentar soluções possíveis e prestação de contas para averiguação na semana próxima, verificando se medidas corretivas foram tomadas e se os problemas apontados foram resolvidos.

Complementar ao trabalho da “ronda”, realizada sempre às segundas-feiras, está o trabalho de uma funcionária, designada para trabalhar no controle e prevenção de perdas. A função foi criada a mais ou menos quatro meses em resposta à uma preocupação da rede em reduzir as perdas de produtos originadas na quebra. Seu trabalho é diário e compreende atividades no interior da loja (gôndolas), setores (padaria, rotisseria, etc.), câmaras frias, estoque e depósito. Essa funcionária faz uma espécie de ronda contínua, retirando do ciclo de consumo pequenas perdas, reparando embalagens de alguns produtos que estão danificadas, controlando vencimentos e corrigindo a disposição dos produtos nas gôndolas e no depósito para que os danos possam ser evitados. Também gerencia o trabalho de encarregados e outros funcionários

de cada setor, além dos repositores de mercadoria e terceirizados, no que tange ao tratamento, transporte e armazenamento dos produtos. Seu trabalho não compreende um nível hierárquico superior, porém, trata-se de atividade preventiva e sistêmica, abrangendo todos os setores da loja. Sua atividade é auxiliada pela construção de relatórios, que indicam datas de vencimento para controle diário e perdas identificadas para inserção nos relatórios de perdas.

Outras atividades que visam a redução das perdas são o pedido de baixa de preço e/ou o aumento da exposição de produtos que estão próximos à data de vencimento. A mesma funcionária designada para a atividade de controle diário e prevenção de perdas identifica os produtos que estão próximos à data de vencimento e que ainda estão em quantidade considerável na loja ou em estoque. Para esses produtos, então, são pedidos descontos e/ou o aumento da exposição, possível pela colocação desses produtos em ilhas, geladeiras ou próximos do caixa.

Essas estratégias têm como objetivo principal o estímulo ao consumo antes da data de vencimento, evitando a perda do produto. As baixas de preço irão variar conforme: (1) a quantidade de produtos disponíveis, ou seja, quanto maior a quantidade, maior o desconto e (2) as características de giro de produto, ou seja, quanto maior o consumo do produto, menor o desconto. Para quantidades muito reduzidas desses produtos, em gôndola ou em estoque, o desconto no preço não chega a ser solicitado.

A quebra operacional, além de identificar produtos danificados ou em vencimento no interior da loja, compreende a descaracterização comercial de produtos que ainda estão em estoque no depósito. Assim, outros motivos podem ser identificados para a perda dos alimentos. Nesse sentido, foi possível observar que existem variações de danos para cada tipologia de produto. Alimentos em grãos como feijão, lentilha, arroz, milho, etc. e as massas (macarrão e macarrão instantâneo) podem ser danificados

por problemas de estouro de embalagem, já alimentos em refil (Ex: molho de tomate de saquinho) ou embalagem em caixinha, podem ser danificados por estufamento, gerado pelo empilhamento incorreto de caixas. Bebidas em garrafas do tipo PET podem estourar pelo movimento constante da garrafa ou por empilhamento incorreto e latas dispostas de forma incorreta podem sofrer amassamento ou serem furadas.

Alguns tipos de danos são irreversíveis, fazendo com que o produto seja retirado do ciclo de compra e consumo. Outros danos, porém, podem ser revertidos e, após reparados, retornam às gôndolas. Um exemplo são alguns rótulos que se descolam, podendo ser colados e retornados às gôndolas ou ao depósito como produto íntegro para ser comprado e consumido.

Os danos aos alimentos podem variar em intensidade por entre as categorias de produtos. Na opinião dos funcionários que acompanharam a atividade de observação da pesquisadora, a categoria de produtos que mais se perde é FLV (frutas, legumes e verduras), já que são alimentos mais sensíveis aos danos por manuseio, temperatura, transporte e armazenamento. Além disso, citaram o aumento das perdas nos períodos de chuva, que resultam em maiores danos para alguns produtos desta categoria. Ainda na opinião dos funcionários, os alimentos com menor índice de perdas são aqueles preparados na rotisseria, já que existe muita procura por esse tipo de produto nos horários que compreendem o almoço e a janta.

Outra fonte de perdas para os alimentos no varejo pode vir da ação do próprio consumidor. Nesse sentido, a perda pode ser ocasionada por danos, furtos ou consumo do produto no interior da loja. Para esse tipo de dano, a categoria de FLV pode ser bastante prejudicada, já que alguns consumidores têm por hábito tatear e apertar o alimento para verificar sua qualidade ou índice de maturação para o consumo.

Sobre o vencimento dos produtos, considerado outro motivo para as perdas originadas na quebra operacional, os alimentos são retirados das gôndolas em média com três dias antes da data de vencimento. Existe uma preocupação muito intensa da gerência e dos funcionários em garantir que os produtos disponíveis nas gôndolas estejam dentro da data limite de vencimento. Essa preocupação se deve pela segurança alimentar e pelas visitas da Vigilância Sanitária, que pode multar a loja se algum produto vencido estiver disponível para a venda.

Como o consumidor acaba procurando por um prazo maior para consumo do produto, os produtos que estão próximos ao vencimento são retirados para evitar quaisquer problemas, levando em consideração que nem todos os produtos sofrem o desconto e, além disso, que o desconto não é garantia de compra pelo consumidor. Ainda no que tange à data de vencimento dos produtos, alguns deles apresentam informações de vencimento, peso, tabela nutricional e número de lote de fabricação em etiquetas, que podem ser danificadas pela ação da umidade. Esse tipo de problema pode acontecer com embutidos e queijos dispostos ao consumidor em gôndolas refrigeradas e a ação de desgaste da etiqueta leva à perda do produto.

No sentido também de evitar as perdas, a organização da loja, trabalho dos funcionários e disposição dos produtos é bastante considerada, já que a falta de ordem pode facilitar a contaminação de produtos alimentícios ou provocar danos que culminem em sua descaracterização comercial. A padronização das atividades auxilia nesse controle. Até mesmo o cardápio da rotisseria é padronizado, pois assim, conseguem controlar melhor o volume de vendas durante a semana, evitando erros no dimensionamento de quantidade de produção, reduzindo as perdas. Porém, um problema relacionado à organização, são controles realizados por terceiros, caso dos repositores de mercadoria de alguns fornecedores. Muitas vezes, não fazem o controle

de lotes que favorece o modelo PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai) e, dessa forma, produtos mais antigos permanecem nos fundos das gôndolas, favorecendo a perda por data de vencimento. Para que esse problema seja evitado, são usadas etiquetas de identificação de datas mais recentes.

Figura 10: organização de produtos por data (depósito).
Fonte: foto feita pela autora na unidade de análise.

Figura 11: armazenamento irregular de produtos (depósito).
Fonte: foto feita pela autora na unidade de análise

4.3 Das Formas de Descarte

Após a realização da quebra, os produtos retirados do ciclo de compra e consumo por qualquer tipo de descaracterização comercial serão analisados para verificar a existência ou não de trocas com os fornecedores, previstas em contrato. Se não houver troca, o destino final é o descarte.

Para o descarte dos produtos existem duas formas: (1) o descarte na loja ou (2) o envio dos produtos descartados para o depósito da rede, em outro endereço. Para o descarte na loja, existe um local separado, destinado ao armazenamento do lixo até o momento da coleta. Neste local são separados os lixos úmidos e os lixos secos, porém, sem separação de orgânicos, plásticos, vidro, etc. O lixo que sai da loja vai para aterros sanitários ou lixões. A outra parte do descarte é encaminhada ao depósito com o objetivo de compactação do lixo e melhor acompanhamento do destino final do descarte, além do descarte apropriado. A rede já trabalhou com a separação de lixo, mas tiveram problemas com a proliferação de alguns animais e insetos como ratos e baratas, o que poderia comprometer a segurança dos produtos em depósito. Por esse motivo, não trabalham mais com a separação do lixo.

Todos os produtos originados na quebra que serão descartados precisam ser registrados nos relatórios de perdas, mas isso pode não acontecer exatamente no mesmo momento, então, alguns produtos são dispostos em estantes e caixas e aguardam o registro nos relatórios para, somente depois, serem descartados. Nessas estantes e caixas não há separação de alimentos e outros tipos de produtos como produtos de limpeza e higiene pessoal.

Figura 12: separação de lixo seco.
Fonte: foto feita pela autora na unidade de análise.

Figura 13: separação de lixo úmido.
Fonte: foto feita pela autora na unidade de análise.

4.4 Dos Mecanismos de Coordenação de Canal e Reaproveitamento de Alimentos e do Interesse do Varejo em Reduzir o Desperdício

As relações entre o varejo e os fornecedores, incluindo as responsabilidades de cada um, são regidas por aspectos contratuais, porém, há também a participação da cooperação comercial para desenvolvimento de um bom relacionamento entre as partes. Toda e qualquer mudança de preço ou acordos com fornecedores são acertados pela matriz da rede em comum acordo com os fornecedores.

No que tange ao descarte ou reaproveitamento de alimentos, alguns dos fornecedores, via contrato, estabelecem políticas de troca para produtos originados na quebra operacional. Segundo informações colhidas na pesquisa, atualmente, apenas 10% dos produtos de quebra são passíveis de trocas com os fornecedores, pois é uma prática comercial que está caindo em desuso. Os produtos que, comumente, têm direito às trocas são: pães (exceto os de fabricação própria), lácteos (exceto os da marca Nestlè), embutidos, carnes e alguns doces de fabricação de terceiros, vendidos na padaria do supermercado. Esses produtos com direito a troca, após a quebra operacional, são separados em caixas para que o fornecedor faça a retirada. Para o varejo supermercadista a troca é positiva, pois, não gera perdas financeiras, já que o fornecedor assume duas responsabilidades: (1) a do custo do produto e (2) do descarte do produto.

Outra relação com o fornecedor, essa não necessariamente prevista em contrato, e sim, realizada por cooperação comercial, prevê a realização de esforços conjuntos para adequação de pedidos. Essa atividade teria como objetivo um balanceamento entre índices de compra e venda de períodos anteriores e previsões de venda para períodos próximos na tentativa de evitar sobras e possíveis perdas. Nesse sentido é possível identificar a ajuda dos sistemas de informação para reduzir as perdas, que, no caso de

não haver trocas, é de responsabilidade do varejo, incluindo ainda, a responsabilidade sobre o descarte. Sobre o custo das perdas, é importante colocar que não existe repasse para o consumidor, ou seja, a precificação de produtos não prevê uma margem para recuperação de perdas financeiras originadas pelas quebras operacionais. Todo o custo de perda é assumido pelo varejo ou pelo fornecedor, no caso de trocas.

Apesar desses esforços, a rede acredita que é impossível trabalhar com a ideia de redução máxima das perdas (índice de 0%), já que, além das previsões de vendas não serem exatas, os alimentos estão suscetíveis a problemas que ocasionam as perdas como data de vencimento, dados de naturezas diversas, furtos e consumo no interior da loja e/ou no depósito. O que se faz é empregar esforços para que a perda seja reduzida.

Sobre o reaproveitamento de produtos, pôde ser verificado que ele acontece de três formas distintas: (1) reaproveitamento interno, (2) reaproveitamento externo e (3) doação/uso social. Perdas de FLV, carnes, frios, grãos, temperos e outros verifica-se a possibilidade de consumo interno dos funcionários no refeitório da loja ou em outro setor como a rotisseria e a padaria, onde há fabricação própria de produtos. Para isso, é necessário que o alimento esteja íntegro e livre de contaminação. Outro exemplo, são as pontas de peças de presunto, que antigamente eram perdidas, hoje são embaladas a vácuo e vendidas para o consumidor na loja. Para açúcar e arroz existe uma separação do produto e embalagem onde, embalagens são descartadas e o produto é disposto em tonéis no depósito para depois serem vendidos para outras indústrias. O óleo utilizado pela rotisseria também não é descartado pelo varejo, para este caso, é recolhido pela indústria fornecedora. O uso social compreende a doação de produtos do tipo FLV para organizações não governamentais, que fazem a retirada dos produtos em média duas vezes por semana, conforme disponibilidade.

Muitos dos alimentos descartados ainda estariam em condições de serem reaproveitados, porém, o varejo destaca algumas questões legais envolvidas, por exemplo, na doação. A loja varejista afirmou nunca ter tido problemas com a doação de FLV, nem com a instituição que recebe o alimento e nem com a Vigilância Sanitária, mas prefere se limitar à doação apenas desse tipo de produto. Na entrevista, o gerente da loja afirmou que o reaproveitamento é uma questão delicada, pois, se o consumidor não compra, o uso social não seria indicado.

Figura 14: produtos para troca com o fornecedor.
Fonte: foto feita pela autora na unidade de análise.

Figura 15: produtos para troca com fornecedor que não interrompem a cadeia de refrigeração.
Fonte: foto feita pela autora na unidade de análise.

Figura 16: açúcar originado na quebra.
Fonte: foto feita pela autora na unidade de análise

Figura 17: arroz originado na quebra.
Fonte: foto feita pela autora na unidade de análise

4.5 Da quantidade de desperdício de alimentos originada na quebra

Os quadros abaixo são resultados das análises de relatórios de perdas, investigados pela pesquisadora. A análise teve como principal objetivo dimensionar a quantidade de alimentos que se perde em um procedimento de quebra operacional. Os resultados foram colhidos por setor e merecem os seguintes esclarecimentos: “Loja D” representa a quantidade de alimentos perdidos por danos no interior da loja e/ou depósito. “Loja V” representa a quantidade de alimentos perdidos por data de vencimento (próxima, em vencimento ou data já expirada). O primeiro quadro representa os alimentos sólidos, apresentados em kilos. O segundo quadro representa os alimentos líquidos, apresentados em litros. O terceiro quadro representa a lanchonete e foi feito de forma separada, pois, os alimentos foram dimensionados em unidades, diferentemente das outras categorias que foram quantificadas por pesos em kilos. Os valores destacados em amarelo representam os totais de desperdício de alimentos ao

longo de seis meses (Janeiro a Junho) e, por fim, os totais em laranja representam médias aritméticas para períodos mensais.

	Loja D	Loja V	Padaria	Frios	Açougue	Rotisseria	Horti-Fruti	Total
Janeiro	346,12	159,39	935,822	218,9	51,31	446,16	5516,95	7674,652
Fevereiro	499,66	184,63	537,615	115,802	79,841	265,674	13164,03	14847,252
Março	324,46	163,1	589,723	287,071	46,005	245,028	10774,17	12429,557
Abril	625,48	155,68	649,103	220,995	93,148	238,128	9384,841	11367,375
Mai	614,45	329,63	587,824	218,924	13,062	222,219	9151,14	11137,249
Junho	584,24	125,9	355,184	159,944	88,678	254,585	12022,5	13591,031
Total	2994,41	1118,33	3655,271	1221,636	372,044	1671,794	60013,631	71047,116
Média	499,06833	186,38833	609,21183	203,606	62,007333	278,63233	10002,272	11841,186

Quadro 6: quantificação de perdas de produtos sólidos, por categorias, em kilos.

Fonte: elaborado pela autora com base na análise documental.

	Loja D	Loja V	Total
Janeiro	283,41	83,56	366,97
Fevereiro	467,13	34,72	501,85
Março	440,59	74,84	515,43
Abril	281,07	169,63	450,7
Mai	401,11	207,75	608,86
Junho	323,17	81,91	405,08
Total	2196,48	652,41	2848,89
Média	366,08	108,735	474,815

Quadro 7: quantificação de perdas de produtos líquidos, por tipo de perda, em litros.

Fonte: elaborado pela autora com base na análise documental.

	Lanchonete
Janeiro	364
Fevereiro	261
Março	357
Abril	204
Mai	215
Junho	326
Total	1727
Média	287,83333

Quadro 8: quantificação de perdas da lanchonete, por unidade.

Fonte: elaborado pela autora com base na análise documental.

5. Discussão dos Resultados e Conclusão

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a ocorrência do desperdício de alimentos no varejo supermercadista e discutir a possibilidade de arranjos institucionais para a redução do desperdício. Para isso, pesquisou os motivos da ocorrência do desperdício, as formas de gestão do descarte de alimentos e as quantidades geradas de descarte de alimentos em seis meses de atividade da unidade de análise.

Pelos dados e informações colhidos, foi possível inferir que a quebra operacional, no que tange aos produtos alimentícios para consumo humano, é um procedimento que não somente descarta produtos considerados impróprios para o consumo (como os vencidos, por exemplo), mas descarta também alimentos que perderam seu valor econômico-comercial e que, muitas vezes, podem ainda manter características nutricionais e de segurança (como os danificados, “feios” e próximos à data de vencimento), conforme previsto na revisão da literatura pelos autores Henningsson et al. (2004). Além disso, é ocasionada também por problemas de coordenação que implicam em geração do *surplus* ou excedente de produção, problemas de comunicação com os fornecedores e vendas, aumento geral de custos, obsolescência e perda da qualidade do produto e seu consequente descarte, problemas também previstos na literatura (ACHROL, 1997; DESAI e MUKHERJI, 2001; MIRAGLIOTTA, 2006; MARKLEY e DAVIS, 2007; ARSHINDER et al., 2008; CAO et al, 2008).

Complementarmente, é possível afirmar que a quebra operacional não produz somente perdas financeiras para o varejo supermercadista ou fornecedores, mas também produz desperdício, ou seja, produtos que consumiram recursos para serem produzidos e que vão parar no lixo, sem qualquer tipo de aproveitamento (FAO, 2011). Os principais motivos identificados foram: danos na embalagem ou no produto por armazenamento incorreto, manuseio do consumidor e transporte no interior da loja, proximidade da data de vencimento e data de vencimento expirada.

O procedimento de quebra operacional é executado diariamente como atividade contínua e desperta a atenção de gerentes e funcionários para que seja um processo cada vez menor em perdas produzidas, conforme indicado pelo ranking da APAS (2010) para o biênio 2010-2012. Parte dos alimentos ali gerados é descartada como lixo, outra parte

é descartada pelos fornecedores que fazem trocas e uma pequena parte é reaproveitada internamente ou na forma de venda ou doação.

Figura 18: representação simbólica do tratamento das perdas na unidade de análise.

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados colhidos na pesquisa de campo.

Sob o ponto de vista do desperdício como um indicador de ineficiência dos canais, discutido pelos autores Bates e Phillips (1998; 1999), Miragliotta (2006), Markley e Davis (2007), Cao et al. (2008), Flygansvær, Gadde e Haugland (2008), Schliephake, Stevens e Clay (2009) e Winkler (2011), as seguintes conclusões são possíveis: (1) os alimentos descartados no varejo podem representar desperdício ao se considerar que foram produzidos e não foram consumidos, sendo descartados; (2) os alimentos descartados pelo fornecedor representam para o varejo um ponto de eficiência financeira, já que a perda é inexistente, porém, o desperdício não deixou de ocorrer, apenas aconteceu em um ponto diferente do canal, além disso, as trocas nem sempre ocorrem antes da data do vencimento do produto, contribuindo para o desperdício e impossibilitando qualquer estratégia de reaproveitamento pelo fornecedor; (3) alguns alimentos como FLV, carnes, frios, grãos e outros produtos são reaproveitados em outros setores da loja como a rotisseria e a padaria, entretanto, se esses setores também apresentam perdas, o desperdício aqui também não deixou de ocorrer. Além disso, outros recursos foram consumidos para transformar esses alimentos, podendo tornar o

desperdício ainda maior; (4) os alimentos reaproveitados em outras indústrias representam eficiência para o varejo e para o sistema. Para o varejo porque gera receitas ao invés de perdas e para o sistema porque não haverá necessidade de produção de mais produtos, consumindo mais recursos; (5) e, por fim, a doação de alimentos do tipo FLV para organizações não governamentais, apesar de não apresentar eficiência financeira para o varejo, possibilita o fechamento do ciclo de produção e consumo (WELLS e SEITZ, 2005; KUMAR e MALEGEANT, 2006; FRENCH, 2008; ZHU, SARKIS e LAI, 2008; FERGUSON, 2009; FROTA NETO et al., 2010; MONDRAGON, LALWANI e MONDRAGON, 2011; WINKLER, 2011), já que o alimento não será descartado e sim, reaproveitado.

A partir deste panorama é possível concluir que os mecanismos de coordenação de canal previstos na revisão bibliográfica e utilizados pelo varejo supermercadista são: (1) Canal reverso para produtos com direito a troca, além do óleo utilizado na rotisseria (SVENSSON, 2003; WELLS e SEITZ, 2005; FLYGANSVÆR, GADDE e HAUGLAND, 2008; SEURING e MÜLLER, 2008; VACHON e MAO, 2008; MONDRAGO, LALWANI e MONDRAGON, 2011); (2) Canal de ciclo fechado para açúcar, arroz e FLV doados (KUMAR e MALEGEANT, 2006; FERGUSON, 2009; GUIDE JR. e WASSENHOVE, 2009; FROTA NETO et al., 2010; MONDRAGON, LALWANI e MONDRAGON, 2011); E (3) Integração vertical/sistemas verticais de marketing para demais produtos, com o objetivo de direcionar os esforços para reduzir incertezas (INGENE e PARRY, 1995; STERN, AL-ANSARY e COUGHLAN, 1996; ACHROL, 1997; DESAI e MUKHERJI, 2001; ROSENBLOOM, 2001; CORRIVEAU e TAMILIA, 2002; CHEN et al, 2006; KOTLER, 2006; CAO et al, 2008).

Utilizando a categorização de tipos de canais fechados dos autores Wells e Seitz (2005), os tipos utilizados na unidade de análise podem ser identificados como: (1)

interno, para os produtos reaproveitados no ponto de venda; (2) *post society*, para os produtos oriundos no lixo seco, como plástico e papel, que são destinados à reciclagem; e (3) *post business*, para os produtos que retornam ao ciclo produtivo (caso do açúcar e do arroz) ou são reaproveitados na forma de doação (caso de alguns produtos do tipo FLV).

No que tange aos sistemas verticais de marketing, pode-se afirmar que o tipo de sistema previsto na unidade de análise em relação aos outros membros do canal é do tipo contratual (CORRIVEAU e TAMILIA, 2002). Isso porque as relações e responsabilidades, segundo afirma o gerente de loja da unidade de análise, são previstas em contratos e o processo decisório (centralizado na gerência de toda a rede) é realizado sob concordância de outras empresas do canal, como os fornecedores.

O panorama sobre o desperdício de alimentos verificado para a unidade de análise pode ser considerado como um problema que desafia a construção de um modelo sustentável de produção e consumo, conforme previsto pelos autores Jones et al. (2007), Peattie e Peattie (2003; 2009) e pelas demandas de consumo consciente identificadas no Relatório Brundtland e Agenda 21. Levando em consideração a sustentabilidade como uma maneira responsável de gestão de recursos (STUTEVILLE e IKERD, 2009) e a necessidade da indústria de alimentos em evitar perdas e impossibilidades de consumo para reduzir o desperdício (AIKING e DE BOER, 2004; RIMMINGTON, SMITH e HAWKINS, 2006; SCHACHT *et al*, 2010; WOGNUM et al., 2010; BEER e LEMMER, 2011), os resultados obtidos pelo procedimento da quebra operacional, ou seja, o desperdício de alimentos, pode ser considerado como uma prática negativa sob o ponto de vista da sustentabilidade e que deve ser corrigida ou modificada de forma a contemplar a redução do desperdício.

Sobre o interesse do varejo em reduzir o desperdício, é possível afirmar que a maior preocupação são as perdas financeiras e não o desperdício de alimentos e os impactos causados por ele. Um exemplo dessa realidade são os relatórios de perdas analisados pela pesquisadora. Para cada item do relatório de perdas (que contempla todo o tipo de produto, não somente alimentos) existe a descrição do produto, o motivo da perda, o peso e o custo sendo que, ao final do relatório, apenas os custos são somados apresentando um resultado final. As quantidades de alimentos perdidas tiveram que ser somadas uma a uma pela pesquisadora para apresentar os quadros dispostos no item 4.4. Essa realidade pode representar que as pessoas que analisam esses relatórios não têm uma visão sistêmica que representa o todo perdido, ou seja, sabem o quanto custou a perda, mas podem não saber de fato o quanto se desperdiça de alimentos. Complementarmente, esse padrão de relatório também pode indicar que existe uma preocupação da organização com as regras de eficiências e custos do ambiente institucional, mas não necessariamente observam normas de cidadania corporativas, encontradas neste mesmo ambiente (MEYER e ROWAN, 1977, HANDELMAN e ARNOLD, 1999; HILL, 2010; LAYTON, 2011).

Sendo assim, tem-se que o interesse maior do varejo supermercadista é reduzir as perdas para melhorar a eficiência econômico-financeira de sua atividade. Porém foi relatada na pesquisa de campo a dificuldade de reduzir as perdas ou de zerá-las, situação semelhante às discussões teóricas que fazem alusão à dificuldade de criar canais perfeitamente coordenados com redução máxima de custos de transação (CHEN et al., 2006; FOREMAN, 2009). Na opinião do entrevistado e de outros funcionários da unidade de análise (que participaram da atividade de observação) “é impossível trabalhar sem perdas, por mais esforços que façamos para que elas sejam diminuídas”.

Apesar desse quadro, o varejo supermercadista analisado, na figura de seu gerente de loja (respondente da pesquisa), comentou sobre o interesse da rede em poder reaproveitar os alimentos perdidos por intermédio do uso social, ou seja, da doação. O interesse, nas suas palavras, estaria em “participar socialmente da comunidade”, além de reduzir o desperdício que gera. O interesse do varejo em corroborar com a redução do desperdício, participando da comunidade e gerando benefícios a ela é um tipo de comportamento indicado pela revisão bibliográfica de marketing social, que prevê a geração de benefícios à comunidade (GLENNANE-ANTONIADIS, 2003; FRANCO, 2004; DOMEGAN, 2008; HILL, 2010; KOTLER e LEE, 2011), modificando comportamentos negativos (KOTLER e ZALTMAN, 1971; ANDREASEN, 2003; HASTINGS, 2003; STEAD et al., 2007; DANN, 2010; KOTLER e LEE, 2011) e que pode ser exercido também por organizações (HASTINGS, 2003; STEAD et al., 2007). Nesse sentido, o desperdício de alimentos pode ser considerado como uma externalidade negativa, resultante de falhas nas trocas de mercado, discutidas pelos autores Glennane-Antoniadis et al. (2003), Hill (2010) e Layton (2011).

Considera-se também para a correção do desperdício de alimentos pelo varejo supermercadista a ideia de que as práticas de marketing social devem ser estudadas e aplicadas considerando especificidades locais (KOTLER, 2008). Em outras palavras e considerando especificidades legais brasileiras, para que a redução do desperdício fosse possibilitada por atividades de reaproveitamento e uso social, algumas mudanças seriam necessárias para proteger o doador, garantir a segurança alimentar do produto e incentivar a atividade. Além disso, seria necessária uma melhor relação entre governos e instituições privadas.

Nesse sentido, é importante destacar a relevância do Estatuto do Bom Samaritano, ferramenta legal que tramita no Congresso Nacional Brasileiro desde 1996,

sem aprovação. Se aprovado, o Estatuto poderia garantir ao doador: proteção contra imputabilidade civil e criminal, isenção de alguns impostos (como a isenção de IPI para alguns produtos) e outros benefícios fiscais (SESC-SP). Além da importância do Estatuto do Bom Samaritano, destaca-se a importância da participação ativa de instituições privadas e públicas (como os governos locais e a Vigilância Sanitária) para que as atividades sejam possíveis e ocorram dentro das normas de segurança alimentar.

Em sequência, os arranjos institucionais apresentados e discutidos como forma de reduzir o desperdício foram: canais reversos e canais de ciclo fechado, sendo o fechamento do ciclo uma alternativa para que não haja descarte e desperdício. As atividades realizadas pelo varejo dentro desses arranjos foram citadas em parágrafos anteriores e o principal arranjo institucional apresentado foi o modelo utilizado pelo projeto LMM, que emprega esforços para recuperar o desperdício de alguma forma, mesmo que não seja para consumo humano. Assim, a pesquisa considera as atividades do projeto LMM como um arranjo institucional para que o varejo reduza a quantidade de desperdício que gera, respeitando a premissa de que o produtor do desperdício deve ser por ele responsável (HENNINGSSON et al., 2004; ZOTOS et al., 2009).

Na revisão bibliográfica também foi encontrado um modelo de arranjo institucional que considera organizações do terceiro setor como beneficiárias, tratando da redução de desperdício. Trata-se da pesquisa produzida por Kumar e Malegeant (2006). A construção de um arranjo institucional, promovendo essas ligações, significa criar esforços das empresas em construir relações externas ao canal para se conseguir outros tipos de reaproveitamento, reduzindo o desperdício, conforme previsto na revisão bibliográfica pelos autores Schliephake, Stevens e Clay (2009).

A quantidade de alimentos descartados pela quebra operacional foi apresentada e chegou-se ao resultado de pouco mais de 71 toneladas de alimentos descartados em um

período de seis meses, ou seja, quase 12 toneladas descartadas ao mês. Levando em consideração que a loja analisada trabalha com 23 check-outs, isso significa pouco mais de 514 kilos de alimentos desperdiçados por check-out em um período de um mês.

A presente pesquisa vinculou a atividade de perda operacional do varejo supermercadista ao desperdício de alimentos, fazendo a proposição de um arranjo institucional para que esses alimentos sejam recuperados e o desperdício seja reduzido, assim, as conclusões que se faz sobre os resultados apresentadas de forma resumida e ordenada são: (1) a quebra operacional foi identificada como uma fonte de desperdício de alimentos; (2) as formas de descarte do varejo prevêem descarte, reaproveitamento e doação (uso social); (3) o varejo tem interesse em reduzir as quebras, para isso, empregam esforços individuais e conjuntos (com os fornecedores) para atingir esse resultado; (4) dificilmente o varejo e os fornecedores conseguirão reduzir as perdas à nulidade, pois têm dificuldade em precisar a demanda e porque os alimentos estão sujeitos a danos de naturezas diversas; (5) esse padrão de atividade do varejo pode ser considerado incoerente com demandas sustentáveis; (6) o varejo possui também um interesse social na redução do desperdício; (6) canais reversos e de ciclo fechado são apontados como mecanismos para melhorar o desempenho sustentável de um canal de distribuição e, neste caso, para reduzir o desperdício; (7) o projeto LMM foi apresentado como um arranjo institucional para reduzir o desperdício de alimentos do varejo supermercadista.

Objetivo Geral	Resultado Encontrado
Analisar a ocorrência do desperdício de alimentos no varejo supermercadista e discutir a possibilidade de arranjos institucionais para a redução do desperdício.	Desperdício de alimentos como um resultado da quebra operacional e reaproveitamento de alimentos por estratégias de canal reverso e canal de ciclo fechado . Proposição de um arranjo institucional nos moldes do projeto Last Minute Market.
Objetivos Específicos	Resultados Encontrados
Caracterizar o varejo (unidade de	Loja com 2000 m ² , 220 funcionários

análise);	e 23 check-outs.
Identificar as razões para a ocorrência do desperdício de alimentos no varejo;	Quebra operacional como processo que gera perdas ao varejo. Consideração das perdas em perspectiva tripla. Identificados fatores como vencimento expirado, vencimento próximo, danos e outras descaracterizações comerciais.
Identificar a forma com que o varejo supermercadista faz a gestão do descarte de alimentos, identificando características da quebra operacional;	Lixo úmido e seco na própria loja com descarte não controlado. Encaminhamento de parte do descarte para o depósito da rede (lixo compactado e com descarte apropriado). Produtos com direito a troca são de responsabilidade do fornecedor e não são descartados pelo varejo.
Determinar aspectos de coordenação de canal utilizados pelo varejo supermercadista com o objetivo de redução das perdas e melhora da eficiência	Descarte (lixo), trocas com fornecedor, reaproveitamento interno, reaproveitamento em outras indústrias e doação, sem repasse de custos ao consumidor
Verificar o interesse do varejo em reduzir o desperdício, destinando os produtos para uso social.	Interesse em participar socialmente da comunidade e reduzir o desperdício
Dimensionar em quantidade de alimentos as quebras operacionais da unidade de análise;	71 toneladas de alimentos, quase 3 mil litros e 1727 unidades de salgados e lanches
Apresentar e discutir arranjos institucionais como formas de reduzir o desperdício;	Canais reversos e canais de ciclo fechado identificados na revisão bibliográfica como mecanismos para redução do desperdício.
Compreender as atividades do projeto Last Minute Market, apresentado na pesquisa como um tipo de arranjo institucional para recuperar alimentos descartados comercialmente no varejo supermercadista	Fechamento do ciclo pelo reaproveitamento de alimentos para consumo humano, animal ou compostagem com amparo legal, segurança ao beneficiário e proteção ao doador.

Quadro 9: relação dos objetivos da pesquisa e resultados encontrados.

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

A conclusão final se resume da seguinte forma: o desperdício acontece de fato, gerado pela quebra operacional e perdas do varejo. Essas perdas se devem às falhas nos mecanismos de coordenação, porém, a aplicação desses mecanismos é dificultada em função de características do contexto varejista. Ou seja, o varejo tem intenção de reduzir

as perdas, mas esse é um objetivo de difícil atingimento. O desperdício de alimentos, sendo uma prática incoerente com as demandas sustentáveis, deve ser combatido. Para isso, buscou-se uma alternativa desenvolvida na Itália, comprovando que é possível uma mudança que favoreça a redução do desperdício e o reaproveitamento de alimentos. A utilização do termo “arranjo institucional” deveu-se à necessidade de argumentação que o modelo de projeto apresentado depende de uma associação forte e funcional entre entidades públicas e privadas, além de incentivos legais. Em outras palavras, apenas o interesse do varejo em mudar sua proposta de gestão de excedentes não é suficiente, sendo necessária uma participação mais ativa dos formuladores de políticas públicas.

6. Considerações finais

6.1 Implicações Acadêmicas e Gerenciais

Na fase de revisão bibliográfica, a pesquisadora identificou que muito do que se produz sobre o desperdício de alimentos, principalmente sobre números, não é de natureza científica. Um exemplo que pode aqui ser citado é a relação sobre o varejo e o desperdício de alimentos. Se o termo sem aspas for inserido no site de busca Google, cento e trinta e sete mil resultados são encontrados, nem todos fazem a relação direta, mas é possível identificar alguns textos. Porém, quando se submete a uma pesquisa em bancos de dados científicos como Emerald, ScienceDirect e Periódico Capes, ao pesquisar em “Advanced Search” as palavras “*retail*” e “*food waste*” nenhum resultado é encontrado. Nesse sentido, é importante que as pesquisas acadêmicas sejam aprofundadas na direção de considerar essa relação, pois, somente assim pesquisas de natureza corretiva poderão ser realizadas.

No que tange às implicações gerenciais, aqui pode ser destacado que a pesquisadora percebeu um posicionamento extremamente positivo por parte dos funcionários em tentar reduzir as perdas, empregando esforços para isso acontecer. Eles identificam no comprometimento em reduzir as perdas, uma possibilidade de crescimento na empresa. Além disso, alguns dos funcionários se mostraram sensibilizados com a preocupação em se dimensionar o desperdício de alimentos ao invés de pura e simplesmente as perdas financeiras. Isso pode indicar que esforços para a redução do desperdício de alimentos no varejo seriam aceitas e isso facilitaria o atingimento de resultados. Porém, a implicação gerencial que deve ser destacada com mais ênfase, é a necessidade de se ter esforços conjuntos entre empresas e instituições públicas e privadas para possibilitar qualquer tipo de esforço ou qualquer mudança de comportamento em relação à redução do desperdício e ao reaproveitamento de alimentos.

6.2 Proposições da Pesquisa

Tendo em vista que os resultados encontrados na pesquisa de campo tiveram bases referenciais e práticas sólidas, a pesquisadora julgou importante fazer algumas proposições antes de destacar as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras. Nesse sentido, as proposições criadas se complementam às implicações acadêmicas e gerenciais e devem guiar futuros trabalhos acadêmicos, bem como eventuais ações práticas pelas instituições públicas e privadas mencionadas na pesquisa. As proposições criadas e listadas abaixo são todas complementares e sistêmicas, não podendo ser consideradas de forma isolada.

Proposição 1: iniciativas de doação de alimentos por instituições privadas (como os varejistas) são dificultadas por receio de punições a que se submetem quando problemas de caráter de segurança alimentar são identificados na ação. Por mais que os

esforços do varejo no sentido de garantir a integridade dos alimentos fossem reais e praticados, a ação é coibida pelos gestores por não ter suporte legal. Assim, a primeira proposição da pesquisa se relaciona a aspectos de natureza jurídica. Ao se prever punições aos doadores, criam-se mecanismos que, ao invés de incentivar a ação, comprometem o bom desenvolvimento de estratégias de reaproveitamento. O Estatuto do Bom Samaritano seria uma alternativa de forte contribuição ao desenvolvimento de estratégias de reaproveitamento de alimentos por considerar duas dimensões complementares: a proteção do doador e o incentivo fiscal à prática.

Proposição 2: a segunda proposição se relaciona à participação de instituições públicas na criação e formulação de estratégias de reaproveitamento de alimentos, dentre elas os governos e as agências de vigilância sanitária. Na Italia, prefeituras e outros governos locais (semelhantes aos governos estaduais no Brasil) têm importância efetiva na ativação de unidades dentro do escopo do projeto LMM. Essa importância é dada pelo financiamento concedido, para o caso das prefeituras e outros governos locais e pelo apoio operacional, para o caso das agências de vigilância sanitária. Esse apoio operacional se consolida de duas formas: (1) acompanhando a ativação dos projetos nos supermercados, restaurantes industriais e/ou escolas, de forma a garantir procedimentos corretos de separação, seleção, coleta, transporte e armazenamento para manter a integridade e segurança dos alimentos, principalmente aqueles que dependem de refrigeração e (2) treinando pessoas que são designadas como responsáveis por essas atividades, garantindo assim que os procedimentos sejam realizados da maneira correta, não oferecendo riscos à saúde de quem os consome.

Proposição 5: além da participação dos órgãos públicos, a responsabilidade das atividades da iniciativa privada não é menor. É necessário que o varejo, ou qualquer outra unidade geradora dos alimentos recuperados, trabalhe comprometido com o

oferecimento de alimentos seguros para o consumo humano, além de garantir procedimentos corretos e que não comprometam a integridade dos alimentos que serão recuperados. A principal motivação da iniciativa privada é a eficiência de custos, assim, deveriam ser previstos alguns tipos de benefícios fiscais/tributários para as empresas que se engajassem em atividades com essa proposta.

Proposição 4: além da articulação de órgãos públicos e iniciativa privada, torna-se necessário que todas as pontas desta rede de relações estejam aptas a participar do processo. No caso das organizações não governamentais, tem-se um membro da rede que funcionará como receptor e usuário dos alimentos recuperados. Isso significa que a instituição precisa estar dentro de normas e padrões que garantam a possibilidade de uso dos alimentos, sem comprometimento da segurança alimentar. Em outras palavras, como a demanda pelos alimentos é grande, para que uma instituição seja merecedora de seu recebimento, é necessário que ela passe por uma análise que contempla quesitos como: infraestrutura de armazenamento, veículos de transporte do alimento, número de beneficiados, região de localização em relação à unidade geradora (varejo ou outra), dentre outros. Essa análise deve ou não ser finalizada com um processo de certificação, que é revisto periodicamente e que autoriza formalmente a instituição a receber os alimentos recuperados.

Proposição 6: a importância da academia também não pode ser descartada. A produção de ciência por intermédio de estudos e atividades empíricas possibilita a reprodução de métodos em outras unidades de análise. As universidades devem cumprir com seu papel de produzir o tipo de ciência que pode gerar contribuições efetivas à sociedade, confirmando sua importância social e corroborando para a formação de cientistas voltados à construção de uma sociedade mais justa e comprometidos no que tange à produção de mecanismos eficientes de uso de recursos.

6.3 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Pesquisas Futuras

A presente pesquisa analisou a ocorrência e as formas de gestão do desperdício de alimentos no varejo supermercadista. Com foco especificamente determinado, o estudo apresenta algumas limitações que podem servir para embasar pesquisas futuras de natureza complementar e que poderão corroborar para a construção de um corpo de conhecimento específico e rico sobre o desperdício de alimentos.

Apesar de citar o desperdício de alimentos como um possível causador de impactos sociais e ambientais, a presente pesquisa não contemplou esses impactos. Nesse sentido pesquisas seriam relevantes para se dimensionar recursos utilizados na produção e distribuição desses alimentos, além de dimensionar os resíduos que são emitidos no meio-ambiente, isso para auxiliar a identificação de impactos ambientais. Para os impactos sociais, poderia ser medido o consumo médio de alimentos de organizações não governamentais que alimentam pessoas carentes e fazer uma comparação entre essa necessidade e a quantidade de alimentos desperdiçada em pontos de venda como o varejo supermercadista.

Outra limitação da pesquisa, em virtude de seu foco, foi a consideração apenas de um ponto do canal de distribuição, sem contemplar outros membros do canal. Nesse sentido, é importante destacar a participação dos fornecedores de alguns alimentos para o varejo, que trocam produtos vencidos. Assim, há que se identificar o destino desses produtos e investigar de uma forma mais precisa a participação da indústria nos mecanismos de coordenação do sistema para aumentar a eficiência e reduzir as perdas e o consequente desperdício de alimentos.

Ainda sobre as limitações da pesquisa, analisou-se na forma de estudo de caso apenas uma loja de uma rede de supermercados, devendo ser pesquisadas outras redes, outros tamanhos e outros formatos de loja para verificar a existência de uma relação

entre essas variáveis e a quantidade de alimentos desperdiçada. A presente pesquisa utilizou uma comparação entre o número de check-outs e a quantidade desperdiçada, métrica que pode ser aplicada em pesquisas futuras para determinar se, de fato, pode-se inferir sobre essa comparação.

Por fim, a pesquisa teve seu foco nos produtos alimentícios, mas com a pesquisa de campo, pôde ser visto que o problema também se aplica a outros produtos como os de limpeza e higiene pessoal, podendo esses produtos produzir impactos ambientais ainda maiores por envolver diferentes compostos químicos. Nesse sentido, pesquisas similares poderiam contemplar o desperdício de outros produtos. Para pesquisas que contemplarão também os alimentos, sugere-se que a pesquisa seja replicada em outros pontos de outros canais como as redes de *fast-food*, os restaurantes (convencionais e industriais) e as empresas de refeições coletivas.

7. Referências Bibliográficas

- ABIA, Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. **Indústria da Alimentação – Principais Indicadores Econômicos**. Disponível em: <www.abia.org.br/anexos/FichaTecnica.pdf>. Acesso em: 24 de Junho de 2010.
- ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. 11ª Avaliação de Perdas no Varejo Supermercado 2010. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/pdf/11-AvaliacaoSupermercados2011.pdf>
- AGENDA 21. Disponível em: <<http://www.agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260080709.625-arquivo.pdf>> Acesso em 26 de Outubro de 2010.
- APAS, Associação Paulista de Supermercados. Plano de Ação para o Biênio 2010-2012. Disponível em: <http://www.portalapas.org.br/imagens/folder_bienio.pdf> Acesso em 23 de Junho de 2010.
- ACHROL, R. S. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 1997. Vol. 25, No. 1, pp. 56-71.
- ACHROL, R. S.; ETZEL, M. J. The structure of reseller goals and performance in marketing channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 2003. Vol. 31, No. 2, pp. 146-163.
- AGENDA 21. Eco-92. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <http://www.agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260080709.625-arquivo.pdf>
- AIKING, H.; DE BOER, J. Food Sustainability: diverging interpretations. **British Food Journal**. 2004. Vol. 106, No. 5, pp. 359-365.
- AKATU. **A nutrição e o consumo consciente**. Caderno Temático. São Paulo, Fevereiro, 2003. Disponível em: [http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/nutricao\(2\).pdf](http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/nutricao(2).pdf)
- ALEXANDER, C. SMAJE, C. Surplus retail food redistribution: An analysis of a third sector model. **Resources, Conservation and Recycling**. 2008, Vol. 52, No. 11, pp. 1290-1298.
- ANDREASEN, A. R. The life trajectory of social marketing: some implications. **Marketing Theory**. 2003, Vol. 3, No. 3, pp. 293-303.
- ARAS, G.; CROWTHER, D. Governance and Sustainability: na investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. **Management Decision**. 2008. Vol. 46, No. 3, pp. 433-448.
- ARSHINDER, A. K.; DESHMUKH, S. G. Supply chain coordination: perspectives, empirical studies and research directions. **International Journal of Production Economics**. 2008. Vol. 115, pp. 316-335.

- BANBURY, C.; STINEROCK, R.; SUBRAHMANYAN, S. Sustainable consumption: introspecting across multiple lived cultures. **Journal of Business Research**. 2011, in press.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATES, M. P. PHILLIPS, P. S. Waste minimisation in the food e drink industry. **Nutrition & Food Science**. 1998, Vol. 98, No. 6, pp. 330-334.
- BATES, M. P.; PHILLIPS, P. S. Sustainable waste management in the food and drink industry. **British Food Journal**. 1999. Vol. 101, No. 8, pp. 580-589.
- BAUMOL, W. J.; When is inter-firm coordination beneficial? The case of innovation. **International Journal of Industrial Organization**. 2001. Vol. 19, pp. 727-737.
- BEER, S.; LEMMER, C. A critical review of “green procurement”: Life cycle analysis of food products within the supply chain. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**. 2011, Vol. 3, No. 3, pp. 229-244.
- BLOOM, P. N. NOVELLI, W. D. Problems and Challenges in Social Marketing. **The Journal of Marketing**. 1981, Vol. 45, No. 2, pp. 79-88
- BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Nosso Futuro Comum*. Oxford: Oxford University Press, 1987. Disponível em: http://www.unicef.org/sowc06/pdfs/map_future.pdf
- BURGESS, K.; SINGH, P. J.; KOROGLU, R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. **International Journal of Operations & Production Management**. 2006. Vol. 26, No. 7, pp. 703-729.
- CAO, N.; ZHANG, Z.; TO, K. M.; NG, K. P. How are supply chains coordinated? An empirical observation in textile-apparel businesses. **Journal of Fashion Marketing and Management**. 2008. Vol. 12, No. 3, pp. 384-397.
- CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. 2008, Vol. 38, No. 5, pp. 360-387.
- CHEN, M.; CHANG, H.; HUANG, C.; LIAO, C. Channel coordination and transaction cost: a game-theoretic analysis. **Industrial Marketing Management**. 2006. Vol. 35, pp. 178-190.

CHEN, K.; XIAO, T. Demand disruption and coordination of the supply chain with a dominant retailer. **European Journal of Operational Research**. 2009. Vol. 197, pp. 225-234.

COLLINS, A.; BURT, S. Market sanctions, monitoring and vertical coordination within retailer-manufacturer relationships: the case of retail brand suppliers. **European Journal of Marketing**. 2003. Vol 37, No. 5/6, pp. 668-689.

CORRIVEAU, G.; TAMILIA, R. D. Comparing transactional forms in administered, contractual and corporate systems in grocery distribution. **Journal of Business Research**. 2002. Vol. 55, No. 9, pp. 771-773.

COUSINS, P. D.; LAWSON, B.; SQUIRE, B. Supply chain management: theory and practice – the emergence of an academic discipline? **International Journal of Operations & Production Management**. 2006. Vol. 26, No. 7, pp. 697-702.

DANN, S. Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions. *Journal of Business Research*. 2010, Vol. 63, No. 2, pp. 147-153.

DATA IRI. **La mappa degli ipermercati e dei supermercati in Italia**, Data IRI, Montpellier, 2006.

DE BRITO, Marisa P. Managing reverse logistics or reversing logistics management? Tese de Doutorado apresentado à Erasmus – Universidade de Roterdã. Roterdã, 2004. Disponível em: http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/1132/EPS2004035LIS_9058920585_DEBRITO.pdf Acesso em 27 de Agosto de 2009.

DESAI, A.; MUKHERJI, A. The evolution of vertically integrated organizations: the role of historical context. **Management Decision**. 2001. Vol. 39, No. 3, pp. 233-243.

DOMEGAN, C. T. Social marketing: implications for contemporary marketing practices classification scheme. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2008, Vol. 23, No. 2, pp. 135-141.

EDITORIAL. Sustainability and supply chain management – An introduction to the special issue. Editorial. *Journal of Cleaner Production*. 2008, Vol. 16, No. 15, pp. 1545-1551

ELKINGTON, J. **Enter the Tripple Bottom Line**. 2004. Disponível em: <http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf> Acesso em 14 de Julho de 2010.

ESQUER-PERALTA, J.; VELAZQUEZ, L.; MUNGIA, N. Perceptions of core elements for sustainability management systems (SMS). **Management Decision**. 2008, Vol. 46, No. 7, pp. 1027-1038.

FAO, Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação. **Global Food Losses and Food Waste**. Extent, Causes and Prevention. Rome, 2011.

Disponível em:

http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/GFL_web.pdf

FAIN, K.; NAGAR, L.; SRIVASTAVA, V. Benefit sharing in inter-organizational coordination. **Supply Chain Management: An International Journal**. 2006, Vol. 11, No. 5, pp. 400-406.

FEHR, M.; CALÇADO, M. D. R.; ROMÃO, D. C. The basis of a policy for minimazing and recycling food waste. **Environmental Science & Policy**. 2002, Vol. 5, pp. 247-253.

FERGUSON, M. Strategic and Tactical Aspects of Closed-Loop Supply Chains. **Foundations and Trends in Technology, Information and Operations Management**. 2009, Vol. 3, No. 2, pp. 101-200.

FLINT, D.; GOLICIC, S. L.; Searching for competitive advantage through sustainability: a qualitative study in the New Zeland wine industry. **International Journal of Physiscal Distribution & Logistics Management**. 2009. Vol. 39, No. 10, pp. 841-860.

FLYGANSVÆR, B. M.; GADDE, L.; HAUGLAND, S. A. Coordinated action in reverse distribution systems. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. 2008, Vol. 38, No. 1, pp. 5-20.

FOREMAN, J. R. Inconsistencies of performance measurements within channels systems. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2009, Vol. 13, No. 2.

FRANCO, J. J. M. Marketing Socioambiental: un nuevo paso en el desarrollo del marketing social. **Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo**. 2004, Vol. 1, No. 1, pp. 139-153.

FRENCH, M. L.; Improving sustainability through effective reuse or product returns: minimazing waste in a batch blending process environment. **Journal of Cleaner Production**. 2008, Vol. 16, pp. 1679-1687.

FROTA NETO, J. Q.; WALTHER, G.; BLOEMHOF, J.; VAN NUNEM, J. A. E. E.; SPENGLER, T. From closed-loop to sustainable supply-chains: the WEEE case. **Internartional Journal of Production Research**. 2010, Vol. 48, No. 15, pp. 4463-4481.

GANESAN, S.; GEORGE, M.; JAP, S.; PALMATIER, R. W. WEITZ, B. Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues and Implications for Research and Praticce. **Journal of Retailing**. 2009, Vol. 85, No. 1, pp. 84-94.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5a. Ed, São Paulo: Atlas, 2000.

GLENANNE-ANTONIADIS, A.; WHITWELL, G.; BELL, S. J.; MENGUC, B. Extending the vision of social marketing through social capital theory: marketing in

the context of intricate exchange and market failure. **Marketing Theory**. 2003, Vol. 3, No. 3, pp. 323-343.

GUIDE JR., V. D. R.; WASSENHOVE, L. N. V. The Evolution of Closed-loop Supply Chain Research. **Operations Research**. 2009, Vol. 57, No. 1, pp. 10-18.

HAMPRECHT, J.; CORSTEN, D.; NOLL, M.; MEIER, E. Controlling the sustainability of food supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**. 2005. Vol. 10, No. 1. pp. 7-10.

HANDELMAN, J. M.; ARNOLD, S. J. The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. *The Journal of Marketing*. 1999, Vol. 63, No. 3, pp. 33-48.

HASTINGS, G. Relational Paradigms in Social Marketing. **Journal of Macromarketing**. 2003, Vol. 23, No. 1, pp. 6-15.

HASTINGS, G. SAREN, M. The Critical Contribution of Social Marketing: Theory and Application. **Marketing Theory**. 2003, Vol. 3, No. 3, pp. 305-322.

HENNINGSSON, S.; HYDE, K.; SMITH, A.; CAMPBELL, M. The value of resource efficiency in the food industry: a waste minimisation project in East Anglia, UK. **Journal of Cleaner Production**. 2004, Vol. 12, pp. 505-512.

HERVANI, A. A.; HELMS, M. M.; SARKIS, J. Performance measurement for green supply chain management. **Benchmarking: An International Journal**. 2005, Vol. 12, No. 4, pp. 330-353.

HILL, R. P. A naturological approach to marketing exchanges: implications for the bottom of the pyramid. **Journal of Business Research**. 2010, Vol. 63, No. 6, pp. 602-607.

HINGLEY, M.; SODANO, V.; LINDGREEN, A. Differentiation strategies in vertical channels: a case study from the market for fresh produce. **British Food Journal**. 2008, Vol. 110, No. 1, pp. 42-61.

HYDE, K.; MILLER, L.; SMITH, A.; TOLLIDAY, J. Minimising waste in the food and drink sector: using the business club approach to facilitate training and organisational development. *Journal of Environmental Management*. 2003, Vol. 67, No. 4, pp. 327-338.

IDV. Instituto para Desenvolvimento do Varejo. Varejo em números. Disponível em: <http://www.idv.org.br/varejo-dados-global.aspx#Page_3> Acesso em 11 de Maio de 2010.

INGENE, C. A.; PARRY, M. E. Coordination and Manufacturer Profit Maximization: The Multiple Retailer Channel. **Journal of Retailing**. 1995, Vol. 71, No. 2, pp. 129-151.

- JABAREEN, Y. A new conceptual framework for sustainable development. **Environment, Development and Sustainability**. 2008, Vol. 10, pp. 179-192.
- JONES, P.; CLARKE-HILL, C.; COMFORT, D.; HILLIER, D. Marketing and Sustainability. Viewpoint. **Marketing Intelligence & Planning**. 2008. Vol. 26, No. 2, pp. 123-130.
- JØRGENSEN, S.; ZACCOUR, G. Channel coordination over time: incentive equilibria and credibility. **Journal of Economic Dynamics & Control**. 2003. Vol. 27, pp. 801-822.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, ENCONTRO DE MKT SOCIAL.
- KOTLER, P. LEE, N. Marketing Social: influenciando comportamentos para o bem. São Paulo: Bookman, 2011.
- KOTLER, P. LEVY, S. J. Broadening the concept of Marketing. *Journal of Marketing*. 1969, Vol. 33, No. 1, pp. 10-16.
- KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*. 1971, Vol. 35, No. 3, pp. 3-12.
- KUMAR, S.; MALEGEANT, P. Strategic alliance in a closed-loop supply chain, a case of manufacturer and eco-non-profit organization. **Technovation**. 2006, Vol. 26, pp. 1127-1135.
- LAYTON, R. A. Marketing: is management all that there is? **Journal of Historical Research in Marketing**. 2011, Vol. 3, No. 2, pp. 194-213.
- LEAL-FILHO, W. Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**. 2000. Vol. 1, No. 1, pp. 9-19.
- LEITE, P. R. Canais de Distribuição Reversos: fatores de influência sobre as quantidades recicladas de materiais. Em: III SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. **Anais**. Setembro, 2000.
- MALLEN, B. Marketing channels and economic development: a literature overview. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. 1996. Vol. 26, No. 5, pp. 42-48.
- MALONE, T. W.; CROWSTON, K. What is Coordination Theory and How Can It Help Design Cooperative Work Systems. CSCW – Conference on Computer Supported Cooperative Work. **Proceedings**. Los Angeles, CA, 1990.
- MALONE, T. W.; CROWSTON, K. The Interdisciplinary Study of Coordination. **ACM Computing Surveys**. 1994, Vol. 26, No. 1, pp. 87-119.

MALONI, M. J.; BROWN, M. E. Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. **Journal of Business Ethics**. 2006, Vol. 68, pp. 35-52.

MARKLEY, M. J.; DAVIS, L. Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. 2007, Vol. 37, No. 9, pp. 763-774.

MENTZER, J. T.; DE WITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z, G. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**. 2001, Vol. 22, No. 2, pp. 1-26.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 1977, Vol. 83, No. 2, pp.340-363.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Versão Online. Disponível em < <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>> Acesso em 29 de Junho de 2011.

MIRAGLIOTTA, G. Layers and mechanisms: A new taxonomy for the Bullwhip Effect. **International Journal of Production Economics**. 2006, Vol. 124, No. 2, pp. 365-381.

MONDRAGON, A. E. C; LALWANI, C.; MONDRAGON, C. E. C. Measures for auditing performance and integration in closed-loop supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**. 2011, Vol. 16, No. 11, pp. 43-56.

NEWPORT, D.; CHESNES, T.; LINDNER, A. The “environmental sustainability” problem: ensuring that sustainability stands on three legs. **International Journal of Sustainability in Higher Education**. 2003, Vol. 4, No. 4, pp. 357-363.

NUGENT, E. J.; HAMBLIN, D. J. Improved Metodologies for vertical integration research. **Integrated Manufacturing Systems**. 1996. Vol. 7, No. 1, pp. 16-28.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2010**. A verdadeira riqueza das nações: caminhos para o desenvolvimento humano. Disponível em:
http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_PT_Tables_reprint.pdf

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PAYAN, J. A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels. **European Business Review**. 2007. Vol. 19, No. 3, pp. 216-233.

PEATTIE, S.; PEATTIE, K. Ready to fly solo? Reducing social’s marketing dependence on commercial marketing theory. *Marketing Theory*. 2003, Vol. 3, No. 3, pp. 365-387.

_____. Social Marketing: a pathway to consumption reduction? *Journal of Business Research*. 2009, Vol. 62, No. 2, pp. 260-268.

PEYREFITTE, J.; GOLDEN, P. A.; BRICE-JR, J. Vertical integration and economic performance: a managerial capability framework. **Management Decision**. 2002. Vol 40, No. 3, pp. 217-226.

RAUCH, J. N.; NEWMAN, J. Defining sustainability metric targets in an institutional setting. **International Journal of Sustainability in Higher Education**. 2009, Vol. 10, No. 2, pp. 107-117.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIMMINGTON, M.; SMITH, J. C.; HAWKINS, R. Corporate social responsibility and sustainable food procurement. **British Food Journal**. 2006. Vol. 108, No. 10, pp. 824-837.

ROGERS, D.; TIBBEN-LEMBKE, R. **Going Backwards**: Reverse Logistics Trends and Practices University of Nevada: Reno Center for Logistics Management, 1998. Disponível em: <<http://www.rlec.org/reverse.pdf>> Acesso em 06/10/10

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SANDBERG, E.; BILDSTEN, L. Coordination and waste in industrialised housing. **Construction Innovation**. 2011, Vol. 11, No. 1, pp. 77-91.

SARKIS, J. (a) Manufacturing's role in corporate environmental sustainability: concerns for the new Millennium. **International Journal of Operations & Production Management**. 2001, Vol. 21, No. 5/6, pp. 666-686.

SARKIS, J. (b) A strategic decision framework for green supply chain management. **Journal of Cleaner Production**. 2003, Vol. 11, pp. 397-409.

SCHACHT, K.; LEAL FILHO, W.; KOPPE, W.; STRUKSNAES, G.; BUSCH-STOCKFISCH, M. Sustainability as a new paradigm regarding food consumption. **British Food Journal**. 2010, Vol. 112, No. 5, pp.

SCHLIEPHAKE, K.; STEVENS, G.; CLAY, S. Making resources work more efficiently – the importance of supply chain partnerships. **Journal of Cleaner Production**. 2009, Vol. 17, pp. 1257-1263.

SCHULTMANN, F.; ZUMKELLER, M.; RENTZ, O. Modeling reverse logistics tasks within closed-loops supply chains: An example from the automotive industry. **European Journal of Operational Research**. 2006, Vol. 171, No. 3, pp. 1033-1050.

SEGRÈ, A. **Last Minute Market**: la banalità del bene e altre storie contro lo spreco. Bologna: Pendragon, 2010.

SELLERS-RUBIO, R.; MÁR-RUIZ, F. J. Technical efficiency in the retail food industry: the influence of inventory investment, wage levels and age of the firm. **European Journal of Marketing**. 2009. Vol. 43, No. 5/6, pp. 652-669.

SESC-SP. Serviço Social do Comércio do Estado de São Paulo. **Estatuto do Bom Samaritano**. Projeto de Lei. Disponível em:
<www.sescsp.org.br/sesc/.../Manual_Estatuto_Bom_Samaritano.doc> Acesso em 18/09/10.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**. 2008, Vol. 16, pp. 1699-1710.

SIMATUPANG, T. M.; WRIGHT, A. C.; SRIDHARAN, R. The Knowledge of coordination for supply chain integration. **Business Process Management**. 2002, Vol. 8, No. 3, pp. 289-308.

SOROOR, F.; TAROKH, M.; SHEMSHADI, A. Theoretical and practical study of supply chain coordination. **Journal of Business & Industrial Marketing**. 2009. Vol. 24, No. 2, pp. 131-142.

STAINER, L.; GULLY, A.; STAINER, A. The UK Food Supply Chain – An Ethical Perspective. **Journal of Business Ethics**. 1998, Vol. 7, No. 4, pp. 205-211.

STEAD, M.; GORDON, R.; ANGUS, K.; MCDERMOTT, L. A systematic review of social marketing effectiveness. **Health Education**. 2007, Vol. 107, No. 2, pp. 126-191.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLA, A. T. **Marketing Channels**. 5 th Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

STRAUS, A.; CORBIN, J. The Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 2 ed. Thousands Oaks, California: Sage Publications, 1998.

STUTEVILLE, R.; IKERD, J. Global sustainability and service-learning: paradigms for the future. **International Journal of Organizational Analysis**. 2009. Vol. 17, No. 2, pp. 10-22.

SVENSSON, G. The theoretical foundation of supply chain management: a functionalist theory of marketing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. 2002. Vol. 32, No. 9, pp. 734-754.

_____. Holistic and cross-disciplinary deficiencies in the theory generation of supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**. 2003. Vol. 8, No. 4, pp. 303-316.

SVENSSON, G.; BÅÅTH, H. Supply chain management ethics: conceptual framework and illustration. **Supply Chain Management: An International Journal**. 2008. Vol. 13, No. 6, pp. 398-405.

TALLURI, S.; BAKER, R. C.; SARKIS, J. A framework for designing efficient value chain networks. **International Journal of Production Economics**. 1999, Vol. 62, pp. 133-144.

TRIM, P. R. F.; LEE, Y. Vertically integrated organisational marketing systems: a partnership approach for retailing organisations. **Journal of Business & Industrial Marketing**. 2006. Vol. 21, No. 3, pp. 151-163.

UNIÃO EUROPÉIA. **Diretiva** 2008 de 19 de Novembro de 1998 do Parlamento Europeu e do Conselho da União Européia. Relativa aos resíduos e que revoga outras diretivas. Jornal Oficial da União Européia. Disponível em: < <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:312:0003:0030:pt:PDF> > Acesso em 08 de Novembro de 2010.

VACHON, S.; MAO, Z. Lining supply chain strength to sustainable development: a country-level analysis. **Journal of Cleaner Production**. 2008. Vol. 16, pp. 1552-1560.

VASILEIOU, K.; MORRIS, J. The sustainability of the supply chain for fresh potatoes in Britain. **Supply Chain Management: An International Journal**. 2006, Vol. 11, No. 4, pp. 317-327.

WELLS, P.; SEITZ, M. Business models and closed-loop supply chains: a typology. **Supply Chain Management: An International Journal**. 2005, Vol. 10, No. 4, pp. 249-251.

WIEBE, G. D. Merchandising Commodities and Citizenship on Television. **The Public Opinion Quarterly**. 1951, Vol. 15, No. 4, pp. 679-691.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**. 1979. Vol. 22, No. 2, pp. 233-261.

WINKLER, H. Closed-loop production systems – A sustainable supply-chain approach. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology**. 2011, **in press**.

WOGNUM, P. M.; BREMMERS, H.; TRIENEKENS, J. H.; VORST, J. G. A. J. van der; BLOEMHOF, J. M. Systems for sustainability and transparency of food supply chains – Current status and challenges. **Advanced Engineering Informatics**. 2010. In press.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHU, Q.; SARKIS, J. LAI, K. Green supply chain management implications for “closing the loop”. **Transportation Research Part E**. 2008, Vol. 44. No.1, pp. 1-18.

ZOTOS, G.; KARANGIANNIDIS, A.; ZAMPETOGLU, S.; MALAMAKIS, A.; ANTONOPOULOS, I. S.; KONTOGIANNI, S.; TCHOBANOGLIOUS, G. Developing a holistic strategy for integrated waste management within municipal

planning: challenges, policies, solutions and perspectives for Hellenic municipalities in the zero-waste, low-cost direction. **Waste Management**. 2009. Vol. 29, No. 5, pp. 1686-1692.