



Periódico Eletrônico

Fórum Ambiental
da Alta Paulista

ISSN 1980-0827
Volume 9, Número 5, 2013

Direito Ambiental,
Políticas Públicas e Sociedade



O PROJETO *LAST MINUTE MARKET* E SUA APLICABILIDADE PARA EXCELÊNCIA NOS INDICADORES DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Geraldo Jose Ferraresi de Araujo¹

Cesar Machado Carvalho²

Vanessa de Castro³

RESUMO: As perdas nas atividades supermercadistas no Brasil chegaram, no ano de 2003, a R\$ 1,8 bilhão de reais. Este fato, aliado à vulnerabilidade de parte da população brasileira no que tange à segurança alimentar fez crescer a exigência dos *stakeholders* para que as empresas atinjam excelência nos indicadores de sustentabilidade.

Isto posto, essas empresas têm realizado parcerias com bancos de alimentos e colheitas urbanas com o intuito de diminuir as perdas incorridas em suas atividades operacionais e aumentar o nível de segurança alimentar nas comunidades onde atuam. Porém esses projetos não contemplam todos os indicadores da sustentabilidade, não contribuindo para a edificação e consolidação de vantagem competitiva nas empresas. O projeto *Last Minute*

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (Avenida dos Bandeirantes 3900, CEP14040-900 — Ribeirão Preto/SP, Brasil). E mail: geraldoferresari@gmail.com. Fone: 55 16 3602 – 3916. Fax: 55 16 3633-4411.

² Mestre em Ciências Políticas pela Universidade Federal de São Carlos, Campus São Carlos (Rodovia Washington Luís, Km 235, CEP: 13565-905 – São Carlos/SP, Brasil) Email: cesarmc27@yahoo.com.br. Fone: (16) 3351-8369.

³ Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual Paulista - Faculdade de Ciências e Letras - Júlio de Mesquita Filho – UNESP (Rodovia Araraquara-Jaú, Km 01, CEP 14800-901, Araraquara/SP, Brasil). Email: vanessaecounesp@gmail.com. Fone: 55 16 3626 7924.



Market - spin off da Universidade de Bologna - vem ao encontro das necessidades das empresas no sentido de diminuir as perdas nas atividades operacionais e fazer com que elas atinjam bons resultados nos indicadores de sustentabilidade. Por ser também uma inovação, o objetivo deste artigo é dissertar sobre o LMM, suas vantagens, e apontar os fatores político-legais, econômicos, socioculturais e tecnológicos brasileiros mais sensíveis à aplicação deste projeto no país. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa bibliográfica na internet no período de 01/08/2009 até 30/10/2009, com enfoque em sustentabilidade empresarial, varejo supermercadista, LMM, colheita urbana e banco de alimentos. O LMM, portanto, maximiza o ganho sustentável dos *stakeholders*; aperfeiçoa e amplia o reaproveitamento de produtos não comercializáveis; é excelência nas competências higiênico-sanitárias, fiscais, logísticas, comunicativas, monitoramento, e, além disso, permite uma avaliação dos dados. Porém, para sua aplicação no Brasil, faz-se necessário observar fatores elencados na análise PEST.

Palavras Chave: Varejo. Sustentabilidade Empresarial. *Last Minute Market*.

1. INTRODUÇÃO

Dentre todos os segmentos varejistas, o supermercadista é o que mais incorre em perdas de mercadorias - geradas inerentemente pela sua atividade - em 2003 os supermercados brasileiros registraram perdas de R\$ 1,8 bilhão de reais. A soma, equivalente a 2% do faturamento, evadiu-se em forma de erros no cadastro de produtos, formas de exposição dos itens, mercadorias danificadas, produtos com prazo de validade vencido, sacos de alimentos violados, latas amassadas, produtos violados por clientes, fornecedores ou funcionários relapsos, além de itens furtados por funcionários e clientes.

Deste total, 60%, ou seja, R\$ 1 bilhão de reais, se refere à área de perecíveis. Os dados são da quarta Pesquisa de Perdas no Varejo, realizada pelo Programa de



Administração do Varejo (Provar). Os números são o retrato de um problema tanto do varejo brasileiro quanto de outros países. (SISOLINE, 2007).

Essas perdas - nas empresas bem operadas, que possuem Departamento de Prevenção de Perdas - ultrapassam os 2,05 %%. Se considerarmos que a margem de lucro no comércio varia de 1% a 3%, essas perdas são as responsáveis por, no mínimo, a redução de 50% dos lucros dos supermercados. (VIA 6, 2009).

Dentro do varejo supermercadista, o setor alimentício é o mais propenso a perdas, segundo a Secretaria do Desenvolvimento Econômico do Recife (2004), pesquisa realizada pela ABRAS e pela ABRACEN indicam que as perdas de alimentos, entre a produção e o ponto de venda, assumem proporções em torno de 30%.

Logo, as empresas conscientes do desequilíbrio entre excedente não comercializável e o número considerável de brasileiros em situação de insegurança alimentar, conscientes também de que parte dos produtos perdidos no varejo supermercadista, embora não estejam próprios para comercialização - seja alimentício ou não - estão em condições de consumo, executam uma série de projetos ligados aos indicadores da sustentabilidade empresarial, calcados nos valores ambientais, sociais e econômicos, onde buscam minimizar as mazelas socioeconômicas, preservando ao mesmo tempo, o meio ambiente.

Na maioria dos casos, os varejistas supermercadistas, ao elaborarem um projeto em premissas sustentáveis, realizam parcerias com bancos de alimentos e/ou colheitas urbanas locais, fornecendo esses alimentos - onde posteriormente, são armazenados, processados e em seguida doados para entidades sociais - porém as mesmas limitam-se somente à transferência de alimentos não comercializáveis das redes varejistas para as organizações não governamentais, essa situação não contribui com o planejamento estratégico das empresas quanto à sustentabilidade empresarial.

Nesse sentido, dado o volume substancial de perdas nas atividades varejistas, a atuação limitada no que se refere aos indicadores da sustentabilidade empresarial, tanto dos bancos de alimentos quanto das colheitas urbanas, o presente artigo tem como objetivo dissertar de maneira exploratória o projeto *Last Minute Market*, uma spin off da Universidade de Bologna na Itália, onde se realiza um projeto complementar ao banco de alimentos e a colheita urbana, porém ao mesmo tempo contribui no combate às perdas



das atividades varejistas, contempla as premissas dos indicadores ambientais, econômicos e sociais da sustentabilidade empresarial.

Para tanto, a metodologia utilizada neste artigo foi a do tipo qualitativa, através do levantamento bibliográfico. Em linhas gerais essa é uma pesquisa de toda a bibliografia já publicada em artigos, revistas, dissertações, teses, livros, monografias, ensaios e publicações avulsas que já dissertaram o tema investigado pelo pesquisador em sua pesquisa científica.

Logo, a bibliografia foi levantada pela internet no período de 01/08/2009 até 30/10/2009, com enfoque em sustentabilidade empresarial, administração, varejo supermercadista, *Last Minute Market*, colheita urbana e banco de alimentos.

2. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

As organizações, atualmente, estão mais compromissadas com a sustentabilidade, quanto mais empresas aumentarem seu nível de consciência, maiores serão as chances de reverter os danos ambientais e as desigualdades sociais. Assim, a sustentabilidade empresarial é fundamental para a edificação do desenvolvimento sustentável.

Hoje em dia podemos observar que não é suficiente para as empresas oferecer bons produtos e serviços para agregar valor à marca. O consumidor começa a manifestar prudência, nível de consciência e disposição para o consumo equilibrado. Assim, esse consumidor exige ações voltadas à proteção do meio ambiente, à saúde do trabalhador e a qualidade de vida da população.

Logo, são valorizadas e recompensadas empresas que apresentam boas praticas de cidadania (MENON; MENON,1997). Dessa forma, a consideração por parte das empresas com as conseqüências socioambientais de longo prazo, com tornarem-se fonte de vantagem competitiva – provoca uma melhora na marca das empresas e de seus produtos em relação ante os consumidores, torna os colaboradores mais motivados e comprometidos com a empresa e aumenta a capacidade de atrair recursos humanos e financeiros para organização (VILHENA, 2007).

Segundo Schiffman e Kanuk (2000 *apud* FORMENTINI; OLIVEIRA, 2002), a responsabilidade social está direta e indiretamente ligada ao valor percebido e à intenção



de compra dos consumidores, além de influenciarem na imagem da organização perante os acionistas, investidores e outros públicos relevantes.

A sustentabilidade empresarial, portanto, passa a ser uma iniciativa relevante e urgente para a sustentabilidade em todo o mundo. E as empresas, organizações, agentes de transformações, são fundamentais para promover as práticas sustentáveis em todo o planeta.

3. O BANCO DE ALIMENTOS, A COLHEITA URBANA E O *LAST MINUTE MARKET*.

Como exemplo de práticas sustentáveis pode-se citar parcerias das empresas com bancos de alimentos e projetos de colheita urbana. De acordo com o Portal do Voluntariado (2009), conceitua-se colheita urbana como um instrumento de:

[...] arrecadação de sobras de comercialização e/ou excedentes de produção de alimentos [...] que estão adequados para o consumo. As doações são recolhidas pelo motorista acompanhado de um ajudante, [...] em veículos adequados para o transporte de alimentos e a seleção dos produtos alimentícios é feita no próprio local de origem das doações, que, posteriormente, são distribuídas às instituições sociais cadastradas, ainda no mesmo dia.

Já o banco de alimentos, segundo o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (2006, p.11) é definido como:

[...] arrecadador de alimentos, por meio de articulação do maior número possível de unidades de comercialização, armazenagem e processamento de alimentos, visando o recebimento de doações de alimentos fora dos padrões de comercialização. [...] Após feita a seleção, classificação, processamento ou não, posicionamento e embalagem, estes alimentos são distribuídos gratuitamente para entidades assistenciais.

Embora os projetos citados acima realizem um notório trabalho social - integrando empresas que disponham de excedentes alimentícios e entidades sociais que fornecem alimentos a cidadãos socioeconomicamente carentes - não divulga como deveria a marca das varejistas doadoras de alimentos, logo, não agrega tanto valor quanto devia às marcas das organizações fornecedoras de alimentos.



Além disso, tanto o banco de alimentos quanto o colheita urbana estão inerentemente reescritas ao repasse das ONG's, produtos alimentícios não comercializáveis, não pluralizam seu foco de atuação para outros produtos não comercializáveis, mas também adequados para consumo, que outrossim são perdidos na atividade empresarial, tais como: materiais de papelaria, remédios, livros, roupas, calçados e uma série de outros produtos.

Da mesma forma, esses mesmos projetos sociais não contemplam competências como: assistência fiscal, organização logística, comunicação, monitoramento e avaliação de dados - também indispensáveis na administração de serviços complexos voltados para o terceiro setor.

Já o projeto o *Last Minute Market*, uma spin off da Universidade de Bologna, embora seja uma extensão do projeto colheita urbana, oferece também uma maior rede de serviços para todos seus *stakeholders*, de acordo com o *Last Minute Market* (2013, tradução nossa)

LMM torna possível recuperar os produtos não vendidos, mas ainda perfeitamente utilizáveis em favor de organizações de caridade, acompanhando a empresa em todas as fases do processo de recuperação: identificação e "certificação" das autoridades de acordo com a legislação vigente, a preparação da documentação na gestão de produtos e sua classificação na loja, o saneamento fiscal e administrativo, logístico e organizacional. LMM também monitora o sistema doação e retirada, funcionando como um grande ouvido de ambas as partes (doador e receptor) e a ativação de um tempo hábil todas as ações necessárias para o bom funcionamento de todo o sistema.

4. O LAST MINUTE MARKET

A sustentabilidade empresarial é composta das ações que as organizações realizam; tais ações procuram visar à minimização de impactos ambientais, a fomentação de programas sociais e sua manutenção econômica viável no mercado.

Logo, dentro dessa perspectiva de sustentabilidade empresarial, o projeto aqui apresentado é uma inovação disruptiva de novo mercado, em outras palavras, segundo Takahashi e Takahashi (2007, p.140) "caracteriza-se por buscar novos consumidores, e pela criação de uma nova rede de valor."

Esse serviço, em linhas gerais, identificaria a oferta de produtos não



comercializáveis nas empresas e a demanda pelas entidades sociais, ou seja, integra a não-oferta e a não-demanda, criando um novo mercado, ou seja, os produtos e serviços são tão mais acessíveis e simples que podem ser adquiridos e utilizados por toda uma nova faixa demográfica (ANDREW; SIRKIN, 2007). Conseqüentemente, criando uma nova rede de valores para seus *stakeholders*: varejistas, fornecedores, organizações não governamentais, clientes, colaboradores, acionistas e a administração pública nas esferas municipais, estaduais e federais.

Nesse sentido, o *Last Minute Market* trabalha no sentido de prevenir e reduzir a quantidade de resíduos produzidos; redução dos custos de eliminação; monitoramento permanente de produtos não vendidos; diminuição progressiva do excedente; recuperação segura de produtos altamente perecíveis; otimização da rede com instituições do terceiro setor; melhoria da imagem das empresas; ativação de medidas concretas para responsabilidade social corporativa e artigos e serviços de informação nos meios de comunicação. (LAST MINUTE MARKET, 2013, tradução nossa).

Para a materialização dessas ações, o LMM oferece para as empresas participantes: implementação de procedimentos fiscais, administrativos, sanitários, logísticos e organizacionais necessários para realização do serviço; identificação e certificação das organizações beneficiárias; formação de recursos humanos; processamento e análise de dados; análise de redução de impostos e sistema de informação e comunicação. (LAST MINUTE MARKET, 2013, tradução nossa)

Os números do *Last Minute Market* (2013, tradução nossa) que foram implantados em nove regiões italianas, dentre elas em Ferrara, Verona e Bologna, são:

- Em um hipermercado podem ser recuperados até 170 toneladas de alimentos/ ano, o que equivale a cerca de 300 refeições/dia a um valor de aproximadamente € 650.000;
- Em um mercado de frutas e vegetais podem coletadas 60 toneladas de frutas e legumes frescos a um valor de € 138.000;
- Um centro de cozinha recupera cerca de 7 mil toneladas/ano de produtos cozidos;
- Em oito cantinas escolares recupera-se cerca de 8 mil toneladas/ano de produto cozido - o que equivale a cerca de 15 mil refeições;
- Um quartel pode recuperar mais de 12 toneladas por ano de refeições cozidas;



- As cantinas hospitalares podem chegar a recuperar uma média de 3 mil toneladas/ano de refeições;
- Um self-service pode recuperar uma média de cinco toneladas por ano de produtos não servidos;
- De 11 farmácias pode-se recuperar os medicamentos de balcão, perto da validade, mas ainda eficazes, por um valor de € 15.000 por ano;
- Desde 2004, mais de 80 mil livros foram recuperados e doados para instituições de caridade.

Logo, para a sua aplicação no Brasil é preciso que se realize uma análise de viabilidade do projeto que contemple avaliações financeiras, marketing, operacionais, recursos humanos e o grau de inovação na sociedade brasileira. Através da análise PEST, modelo de análise externa macro-ambiental da organização, pode se identificar dentre as variáveis político-legais, econômicas, socioculturais e tecnológicas brasileiras mais sensíveis à aplicação do LMM no país, podendo representar ameaças ou oportunidades. Observemos a tabela a seguir.

TABELA 1. ANÁLISE PEST DO LMM NO BRASIL

Político/Legal	Econômico	Social/Cultural	Tecnológico
Lei do Voluntariado; Lei nº 8.137, de 27/12/1990; Legislação relativa à manipulação e ao comercio de alimentos; Políticas Sociais; ANVISA; Tributação sobre resíduos.	Distribuição de renda; Crescimento econômico; Aumento da importância dos ativos intangíveis.	Aspectos sociais regionais; Sustentabilidade; Alteração no comportamento do consumidor; Aspectos demográficos.	Logística; Mudanças na tecnologia da informação; Novos serviços sociais; EDI.

Fonte: Elaborado pelos autores



5. O *LAST MINUTE MARKET* E A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Logo, para melhor identificar os principais benefícios do projeto para o desenvolvimento sustentável nas organizações empresariais, Araújo e Mendonça (2006) desenvolveram um quadro com os principais indicadores empresariais de sustentabilidade nas dimensões econômicas, ambientais e sociais. O quadro foi elaborado com base na frequência das respostas coletadas de grandes empresas multinacionais brasileiras.

TABELA 2. PRINCIPAIS INDICADORES DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Indicadores Ambientais	Indicadores Econômicos	Indicadores Sociais
Água	Exportação	Direitos humanos
Energia	Faturamento	Diversidade
Biodiversidade	Folha de pagamento	Práticas trabalhistas
Conformidade ambiental	Investimento	Responsabilidade social
Emissões, efluentes e resíduos	Lucro	Segurança
Fornecedores	Receita	Saúde
Materiais	Tributos	Sociedade
Reciclagem		Treinamento

Fonte: Araújo e Mendonça (2006)

Portanto, com base no quadro acima, os principais benefícios do *Last Minute Market* nas três dimensões da sustentabilidade empresarial são:

- **Ambientais:** redução na produção de resíduos da rede varejista; conformidade ambiental; redução no consumo de água e energia, decorrente da eliminação da necessidade de manutenção dos resíduos e contribuição para a durabilidade dos ecossistemas.
- **Econômicos:** valorização da marca na cadeia varejista e de seus fornecedores;



redução do valor de pagamento de taxas pela produção de resíduos; eliminação de eventuais despesas decorrentes de potenciais processos judiciais; otimização logística; redução dos custos com a operacionalização com os resíduos, gerando conseqüentemente, aumento no lucro líquido nas empresas; criação de vantagem competitiva, fidelização de crescente grupo de consumidores que valoriza e exige produtos e práticas empresariais responsáveis e aumento do valor da empresa no mercado.

- **Sociais:** ampliação da rede de segurança alimentar; manutenção e promoção da saúde dos beneficiados; maior qualidade na assistência social; promoção do bem estar social; desenvolvimento das comunidades locais; promoção da inclusão social e motivação dos funcionários.

Tal abordagem, ao lado das melhores práticas de governança corporativa, cria valor ao acionista e proporciona maior probabilidade de continuidade do negócio em longo prazo (perenidade), ao mesmo tempo em que contribui para a sustentabilidade e para toda a sociedade (BOVESPA, 2005).

6. CONCLUSÃO

Ante a realidade de perdas substanciais na atividade varejista, a situação de vulnerabilidade social da população brasileira, sobretudo a insegurança alimentar, as exigência de clientes, fornecedores, colaboradores, organizações não governamentais, acionistas e a administração pública por resultados por bons resultados nos indicadores da sustentabilidade empresarial no campo social, ambiental e econômico, as empresas têm buscado parceiros para a execução de praticas sustentáveis.

O projeto banco de alimentos e colheita urbana realizam um notório trabalho social para redução da fome e da subnutrição, aproveitando-se dos alimentos excedentes em perfeitas condições de consumo, repassando, gratuitamente, para instituições sociais, as mesmas limitam-se somente à transferência de alimentos não comercializáveis das redes varejistas para as organizações não governamentais, não contemplando produtos não



alimentícios, como calçados, vestuários, papelaria e etc. Conseqüentemente, elas não contribuem para a cadeia varejista reduzir seu significativo volume de resíduos, e também as entidades sociais que precisam de uma série de outros produtos, descartados pela atividade varejista (adequadas para consumo), para execução de suas atividades operacionais.

Igualmente, esses mesmos projetos sociais, não trabalham de forma a agregar valor às marcas dos supermercados fornecedores/doadores, essa situação não contribui com o planejamento estratégico das empresas quanto à sustentabilidade empresarial, pois para que estas sejam fundamentais para influenciar na decisão do consumidor é necessário que a divulgação seja feita de forma eficiente, informando e esclarecendo os consumidores.

Nesse sentido o projeto *Last Minute Market* maximiza o ganho sustentável dos *stakeholders*; aperfeiçoa e amplia o sistema de reaproveitamento de produtos não comercializáveis; reduz o desperdício; valoriza o reaproveitamento e as doações; cria um elo intermediário entre a oferta e demanda; gera excelência nas competências higiênico-sanitárias, fiscais, logísticas, comunicativas, monitoramento, avaliação de dados e maior eficiência no reaproveitamento.

Logo, para a sua aplicação no Brasil é preciso previamente se realizar um plano de negócio do projeto - que contemple avaliações financeiras, marketing, operacionais, recursos humanos e o seu grau de inovação na sociedade brasileira. Através da análise PEST, modelo de análise macro-ambiental da organização, pode-se identificar os fatores políticos/legais, como a Lei do Voluntariado, Lei nº 8.137 de 27/12/1990, legislação relativa à manipulação e ao comércio de alimentos, políticas sociais, ANVISA e tributação sobre resíduos; no plano econômico: distribuição de renda, crescimento econômico e aumento da importância dos ativos intangíveis; no setor social/cultural: aspectos sociais regionais, sustentabilidade, alteração no comportamento do consumidor e aspectos demográficos; já no campo tecnológico: logística, mudanças na tecnologia da informação, novos serviços sociais e EDI são os mais sensíveis à aplicação do LMM no país, podendo representar ameaças ou oportunidades.

REFERÊNCIAS



ANDREW, James; SIRKIN, Harold. **Pay Back: A Recompensa Financeira da Inovação.** 2 ed. São Paulo. Campus, 2009.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro; MENDONÇA, Paulo Sergio Miranda. **O processo de adequação às normas internacionalmente reconhecidas em relação à sustentabilidade.** Anais do 9º Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2006, São Paulo: FGV-EAESP.

BRASIL. Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990. **Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências.** Disponível em : <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8137.htm>. Acesso em 19 de out. 2009.

BOVESPA. Bolsa de Valores de São Paulo. **Índice de sustentabilidade empresarial.** Disponível em: <http://www.institutopharos.org/home/questionario_ise.pdf>. Acesso em 21 de out. 2009.

FORMENTINI, Márcia.; OLIVEIRA, Tiago Mainieri. Ética e responsabilidade social. **Revista de Estudos de Administração.** Ijuí, v.3, n.5, pp41-47, jun./dez.2002.

LAST MINUTE MARKET. **Last Minute Market Servizi.** Disponível em: <<http://www.lastminutemarket.it>>. Acesso em 22 de jul. 2013.

MENON, Anil; MENON, Ajay. Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as Market Strategy. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 1, p. 51-67, Jan 1997.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME. Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. **Programa Acesso a Alimentação – Banco de Alimentos.** Brasília: 2006, 50 p.

PREFEITURA MUNICIPAL DO RECIFE. Secretária de Desenvolvimento econômico. **Programa Municipal Banco de Alimentos do Recife.** Recife: 2004, 10 p.

PORTAL DO VOLUNTARIADO. **Ong Banco de Alimentos.** Disponível em: <<http://portaldovoluntario.org.br/blogs/60191/posts/4230>>. Acesso em 20 out. 2009.

SCHIFFMAN, L.; KANUT, L.L. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC, 2000

SISOLINE. **Supermercados amargam prejuízo de R\$ 1,8 bilhão anual com roubos, furtos e perdas.** Disponível em: <http://www.sisonline.com.br/dicas/artigos/supermercados_12_05.htm> Acesso em 20 out. 2009.



Periódico Eletrônico

Fórum Ambiental

da Alta Paulista

ISSN 1980-0827

Volume 9, Número 5, 2013

Direito Ambiental,
Políticas Públicas e Sociedade



ANAP

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. P. **Gestão de Inovação de Produtos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VIA 6. **Prejuízos no Varejo**. Disponível em:

<<http://www.via6.com/topico.php?tid=300537>>. Acesso em 20 out. 2009.