

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TAMARA OLIVEIRA DUARTE

**ECONOMIA COLABORATIVA E VALOR COMPARTILHADO:
POTENCIALIDADES PARA O VAREJO ALIMENTÍCIO**

JUIZ DE FORA

2017

TAMARA OLIVEIRA DUARTE

**ECONOMIA COLABORATIVA E VALOR COMPARTILHADO:
POTENCIALIDADES PARA O VAREJO ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientador: D.Sc, Bruno Milanez

JUIZ DE FORA

2017

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ata de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora, realizada na Faculdade de Engenharia da UFJF, com início as 15:00 horas.

Exame:	28/06/2017 – 15:00h / Sala 4265 - PERÍODO 2017-1	ALTERAÇÃO DATA
Aluno:	Tamara Oliveira Duarte	
Orientador:	Bruno Milanez	
Co-orientador		

Banca Examinadora:

Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
 Roberto Malheiros Moreira Filho

Título do Trabalho de Conclusão de Curso

Economia colaborativa e valor compartilhado: potencialidades para o varejo alimentício

Título do Trabalho de Conclusão de Curso – PREENCHA EM LETRA DE FORMA CASO HAJA ALTERAÇÃO DO TÍTULO

De acordo com as normas do Curso de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, aprovadas pela Comissão de Trabalho de Conclusão de Curso (CTCC), o aluno submeteu seu **Trabalho de Conclusão de Curso** em forma escrita e oral, sendo, após exposição de cerca de 20 minutos, argüido oralmente pelos membros da banca, tendo tido como resultado:

- Aprovação por unanimidade.
 Aprovação somente após satisfazer as seguintes exigências solicitadas pela banca e no prazo estipulado pela mesma (não superior a quinze dias).

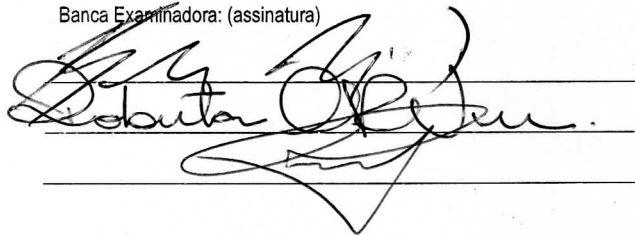
- Reprovação.

Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é abaixo assinada pelos membros da banca na ordem acima determinada e pelo candidato.

Banca Examinadora: (assinatura)

Juiz de Fora, 28 de junho de 2017

Candidato: (assinatura)





TAMARA OLIVEIRA DUARTE

**ECONOMIA COLABORATIVA E VALOR COMPARTILHADO:
POTENCIALIDADES PARA O VAREJO ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção.

Aprovada em ____ de _____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

D.Sc. Bruno Milanez

Universidade Federal de Juiz de Fora

D.Sc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora

D.Sc. Roberto Malheiros Moreira Filho

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, professor Bruno Milanez, por toda dedicação, conhecimentos compartilhados, críticas e por ser uma grande fonte de inspiração.

Aos representantes das empresas que muito colaboraram com esta pesquisa e aos professores Roberta Nunes e Roberto Malheiros, pelas sugestões, disponibilidade e interesse em meu trabalho.

Aos demais professores que tive, por tudo que me ensinaram durante minha trajetória.

À Mais Consultoria Jr., por ter me despertado ainda mais interesse e vontade de seguir na Engenharia de Produção.

Aos meus pais e irmã, pela paciência, compreensão e por todo o suporte do começo ao fim de minha graduação.

Ao meu namorado, Diego, pelo carinho, incentivo e compreensão nos momentos em que precisei estar ausente devido aos estudos.

Aos meus familiares e amigos que, mesmo com minha ausência em alguns momentos, me incentivaram e se mantiveram presentes.

Aos amigos da faculdade, que tornaram minha caminhada mais leve e divertida e por todo o conhecimento compartilhado.

A Deus, por minha saúde e força para superar as dificuldades e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação.

RESUMO

Com o advento do capitalismo as empresas passaram a responder por uma parcela significativa do consumo mundial de recursos ambientais, consumo este que, muitas vezes, é feito de maneira ineficiente. Com base neste cenário, este estudo busca analisar como o conceito de economia colaborativa poderia ser aplicado nos varejos de alimentos, setor que é responsável por grande parte do desperdício de alimentos no mundo, para então gerar valor compartilhado através da melhoria na utilização de recursos. A partir de entrevistas com estabelecimentos do ramo de panificação, são avaliadas as principais ineficiências na gestão da cadeia de suprimentos nessas empresas. Ao final do trabalho são recomendadas maneiras de melhorar as operações logísticas destes negócios através da aplicação dos conceitos.

Palavras Chave: Recursos ambientais, setor alimentício, economia colaborativa, valor compartilhado, eficiência, logística.

ABSTRACT

From the rise of capitalism many companies started being accountable for a significant portion of the earth's natural resources consumption. This consumption, many times, is made in an inefficient manner. Based on this scenario, this study seeks to analyze how the collaborative economy concept could be applied in food retails, sector which is responsible for the majority of the food waste in the world, to create shared value through the improvement of the resources utilization. From the results of interviews with bakeries, the main inefficiencies in the supply chain management in this industry are evaluated. Finally, some manners to improve the logistics of these companies, through the use of these concepts, are recommended.

Key words: Natural resources, food sector, collaborative economy, shared value, efficiency, logistics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Construto Valor.....	20
Figura 2 – Perspectiva dos consumidores	22
Figura 3 – A cadeia da indústria do café	28
Figura 4 – Classe média em países em desenvolvimento	36
Figura 5– Tendência a compra de produtos com benefícios sócio-ambientais	38
Figura 6 - Segmentos da Economia Colaborativa	42
Figura 7 - Distribuição das empresas comerciais	50
Figura 8- Distribuição percentual das empresas comerciais, por atividade	51
Figura 9 – Termos usados no gerenciamento da cadeia de suprimentos.....	59
Figura 10 – Cadeia de suprimentos indústria alimentícia	61
Figura 11 – Ciclo de comportamento de estoques	70
Figura 12 – Estoque de Segurança	71

LISTA DE BOXES

Box 1 – Reinventando produtos e mercados o caso da Nestlé na Índia

Box 2 – Redefinindo a produtividade ao longo da cadeia: o caso da Illycaffé

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cronograma de Pesquisa	Error! Bookmark not defined.
Tabela 2 – Níveis de criação de valor compartilhado	26
Tabela 3 – Relação entre resultados corporativos e sociais	30
Tabela 4– Conscientização do consumidor	37
Tabela 5 – Dicionário de termos usados	41
Tabela 6 – Modelo de Receita	45
Tabela 7 - Média de pessoal ocupado, salário médio mensal e produtividade	54
Tabela 8 – Despesas - comércio varejista de produtos alimentícios	55
Tabela 9 – Estoque médio por segmento.....	57
Tabela 10 – Recuo em volume de vendas por segmento.	58
Tabela 11 – Ramos da Logística.	61

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

CCSE	Canadian Centre for Social Entrepreneurship
CEDIFs	Fundo de Investimento em Desenvolvimento Comunitário
CVC	Criação de Valor Compartilhado
DPS	Departamento Prosperidade Social
EC	Economia Colaborativa
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NINC	Conselho Nacional da Inovação
ONGs	Organizações não Governamentais
SICP	Escritório da Inovação Social e Participação Civil
SFSE	Schwab Foundation for Social Entrepreneurship
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 ESCOPO DO TRABALHO.....	14
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS	15
1.5 METODOLOGIA	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2. VALOR COMPARTILHADO.....	19
2.1 ANTECEDENTES.....	19
2.1.1 VALOR.....	19
2.1.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	21
2.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	23
2.2.1 DESAFIOS	28
2.2.2 LEGITIMIDADE DO CONCEITO	31
3. ECONOMIA COLABORATIVA	34
3.1 HISTÓRICO.....	34
3.1.1 A EVOLUÇÃO DO CONSUMO.....	34
3.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	39
3.3 ANTECEDENTES E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO.....	41
3.4 BENEFÍCIOS FINANCEIROS	43
3.5 DESAFIOS.....	46
3.6 ECONOMIA COLABORATIVA E VALOR COMPARTILHADO	48
4. CARACTERÍSTICAS DO VAREJO DE ALIMENTOS NO BRASIL	49
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	49
4.2 COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS NO BRASIL.....	50
5. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	58

5.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	58
5.2	DEFINIÇÕES.....	59
5.3	CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR DE ALIMENTOS.....	61
6.	ASPECTOS DO SETOR DE PANIFICAÇÃO EM JUIZ DE FORA	64
6.1	Práticas de Compra.....	64
6.2	Práticas de Estoque.....	65
6.3	Potencialidades de Economia Colaborativa.....	68
7.	ANÁLISE E APLICAÇÃO DOS CONCEITOS	70
7.1	ECONOMIA COLABORATIVA.....	70
7.2	VALOR COMPARTILHADO	74
8.	CONCLUSÃO.....	76
9.	REFERÊNCIAS	78
10.	ANEXO I - QUESTIONÁRIO	84
11.	ANEXO II – TERMO DE AUTENTICIDADE	86

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com a crescente preocupação geral em torno de questões ambientais e sociais, percebe-se a necessidade de que os governos, empresas e a sociedade como um todo se repositonem para lidar melhor com os novos desafios emergentes. Em geral, as empresas são consideradas por muitos as principais causadoras de danos ambientais, visto que consomem recursos em alta escala, muitas vezes ineficientemente, além de lançarem diversos tipos de resíduos no ambiente (PORTER; KRAMER, 2011). As empresas também podem ser consideradas por alguns como grandes causadoras de problemas sociais, tendo em vista, por exemplo, as relações de exploração do trabalho, muito noticiadas pelas mídias.

Ao analisar novos modelos de negócio, que surgiram em maioria depois de 2010, percebe-se que as empresas podem ser também os elementos principais em lidar com os desafios que a sociedade vem enfrentando. Designados de economia colaborativa, dentre outros diversos nomes atribuídos ao conceito, estes negócios são, em geral, estabelecidos em ambientes online e possibilitam que as pessoas consumam bens ou serviços de forma mais ambientalmente responsável (BOTSMAN; ROGERS, 2010).

Além desses novos negócios, empresas já consolidadas no mercado vêm buscando adaptar seus modelos de negócio de forma a mitigar problemas sociais ou ambientais, gerando retorno mútuo, para empresa e para a sociedade (PORTER; KRAMER, 2011). Esta seria a base do conceito de valor compartilhado, que juntamente com o conceito de economia colaborativa, será aprofundado neste estudo.

Em vista do notável problema de desperdício no setor de alimentício, que será detalhado na próxima seção, que ocorre consideravelmente nas etapas de distribuição e varejo, o presente trabalho analisa como instrumentos de economia colaborativa poderiam auxiliar estes negócios a tornar a gestão da cadeia de suprimentos mais eficiente, auxiliando na redução do consumo de recursos ambientais e gerando, assim, valor compartilhado para empresa e sociedade.

1.2 JUSTIFICATIVA

Frente ao aumento da demanda mundial de alimentos, entender e aplicar conhecimentos científicos no processo de distribuição destes se torna fator crucial para possibilitar a oferta necessária. Segundo dados da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a

produção de alimentos mundial precisaria aumentar 60% até 2050, comparado à produção do período de 2005 a 2007, para suprir a crescente demanda, fato atribuído ao crescimento da população do hemisfério sul (EMBRAPA, 2016). Segundo a EMBRAPA (2016), 1,3 bilhão de toneladas anuais de alimentos, ou um terço dos alimentos produzidos no mundo, são descartados. Em países como Estados Unidos, Austrália e Inglaterra, que são os que mais desperdiçam alimentos, grande parte do desperdício ocorre no final da cadeia. Porém, mesmo nos países em desenvolvimento, que apresentam perdas significativas nas etapas de colheita, o desperdício no varejo e pelo consumidor também é alto.

Em um mundo com recursos naturais cada vez mais escassos fica claro que para lidar com estes desafios não é necessário apenas aumentar a produção, mas sim reduzir o desperdício. Segundo a *Food and Agriculture Organization of the United Nation*(FAO), na América Latina e no Caribe 22% da comida desperdiçada é perdida durante o transporte e armazenamento e 17% é perdida durante a distribuição e venda, resultando em 39% do total somente nas etapas logísticas, enquanto o consumidor final desperdiça 28%, os produtores 28% e em torno de 6% é perdido durante o processamento (FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS, 2014). As perdas no varejo poderiam, assim, satisfazer mais de 30 milhões de pessoas, o que significa 64% dos que passam fome na região (FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS, 2014). Já um quarto do desperdício agregado dos EUA e Europa seriam capazes de alimentar 800 milhões de pessoas que passam fome no mundo (EMBRAPA, 2016).

Dado que será necessário que a produção mundial de alimentos aumente para suprir a demanda e que um alto índice de desperdício é observado no varejo deste setor, é evidente que a cadeia produtiva alimentícia possui grandes ineficiências, o que resultaria, também, no alto consumo de outros recursos ambientais, além dos alimentos (recursos energéticos, hídricos, além de emissão de gases do efeito estufa). Em razão desta realidade, o presente trabalho tem por finalidade preconizar como novos modelos de negócio, baseados em economia colaborativa, poderiam auxiliar na redução dos diversos tipos de desperdício, contribuindo, assim, não só com as empresas do setor, mas também com a sociedade como um todo.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O objeto de investigação deste trabalho é a avaliação das dificuldades e ineficiências na gestão da cadeia de suprimentos que ocorrem no varejo de alimentos, elo da cadeia que possui

altos índices de desperdício, em específico no ramo de padarias, que resultariam em diversas formas de desperdício de recursos.

A partir da leitura de autores como Michael Porter e Rachel Bootsman, referências nos estudos de valor compartilhado e economia colaborativa, respectivamente, e de estudos de casos sobre os temas, o trabalho buscar compreender de que forma estes conceitos estão relacionados e como a economia colaborativa poderia auxiliar na mitigação do problema de desperdício no setor estudado. Para tal, procura-se entender o contexto socioeconômico em que estes modelos de negócio estão sendo estabelecidos e, também, a realidade vivenciada pelas empresas do ramo alimentício em que o problema será explorado. Assim, são apresentados dados do ano 2014 e 2016 do IBGE para o varejo de alimentos.

Em conjunto com pesquisa bibliográfica sobre práticas de gestão de matéria prima em estabelecimentos do ramo alimentício, será realizada, também, pesquisa em campo em oito estabelecimentos do ramo de panificação em Juiz de Fora. A escolha pelo setor de padarias se justifica pela complexidade que um espaço amostral com negócios que possuem ineficiências de diferentes naturezas traria ao estudo. Assim, para estender as recomendações deste estudo a outros ramos de varejo, é necessário levar em consideração as particularidades do tipo de negócio em questão. A presença marcante de empresas do ramo em Juiz de Fora, local em que a pesquisa será realizada, também justifica a escolha pelo ramo. Ademais, o setor é caracterizado por negócios de menor porte, segundo o presidente do Sindicato de Panificação de Juiz de Fora, Heveraldo Lima, as padarias da cidade possuem uma média de 10 pessoas ocupadas por estabelecimento (LIMA, 2017), sendo assim, portanto, mais acessíveis.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo principal deste trabalho é propor possíveis maneiras de reduzir os impactos socioambientais causados pelas ineficiências na gestão de recursos em estabelecimentos varejistas do setor alimentício e, ao mesmo tempo, trazer retorno econômico para essas empresas através da diluição ou redução de custos com uso de instrumentos de economia colaborativa. Dentre os objetivos específicos pretendidos com esse trabalho, estão:

- Descrever a evolução do conceito de responsabilidade social;
- Apresentar o conceito de valor compartilhado;
- Descrever a evolução do comportamento de consumo ao longo dos anos;
- Apresentar o conceito de economia colaborativa;

- Analisar as dificuldades e desafios na implantação dos conceitos de valor compartilhado e economia colaborativa;
- Descrever e analisar as ineficiências na gestão da cadeia de suprimentos no setor de padarias;
- Avaliar como instrumentos de economia colaborativa poderiam incorporar iniciativas de valor compartilhado e aumentar a eficiência do uso de matéria prima.

Além disso, busca-se agregar à comunidade científica com a exposição de conceitos com aplicação relativamente nova nas empresas.

1.5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho é de natureza aplicada, visto que se baseia em conhecimentos de pesquisa teórica para propor soluções de aplicação prática para o problema apresentado.

Os objetivos da pesquisa são exploratórios, uma vez que, para levantar causas e soluções do problema estudado será necessária investigação.

A abordagem do estudo é qualitativa, pois é fundamentada na análise do comportamento do setor alimentício e na aplicação de conceitos teóricos, com o intuito de orientar a tomada de decisão e não de apresentar resultados numéricos.

Para entender como o desperdício de recursos pode ocorrer, o método adotado na abordagem é investigação feita através de pesquisas bibliográficas sobre gestão de materiais no setor de alimentos. Porém, para compreender melhor a dinâmica e desafios do setor na prática e também por se tratar da aplicação de conceitos relativamente novos, foi feita, também, pesquisa em campo.

O trabalho foi desenvolvido a partir de revisão bibliográfica dos conceitos de valor compartilhado e economia colaborativa e de estudos de caso sobre os assuntos. Para a melhor compreensão sobre os temas, o trabalho também discorre sobre a relação dos conceitos com o contexto social, econômico e cultural vivenciado. Para tal, aborda assuntos como capitalismo, aspectos da evolução do consumo, responsabilidade social empresarial e as diferentes perspectivas de valor apresentadas ao longo das décadas. O trabalho discorre, também, sobre definições e conceitos gerais sobre gestão da cadeia de suprimentos e também sobre práticas logísticas no setor de alimentos.

Aliado ao estudo destes conceitos, o estudo apresenta dados gerais do setor de varejo alimentício no Brasil e do ramo de padarias em Juiz de Fora, que, segundo o presidente do Sindicato da Panificação da cidade, conta com de 330 padarias filiadas ao sindicato (LIMA, 2017). Como já mencionado no escopo deste trabalho, a parte empírica do estudo tem como base uma pesquisa de campo com varejistas do ramo de padarias em Juiz de Fora. As entrevistas foram aplicadas em oito padarias de pequeno e médio porte com em média 17 pessoas ocupadas, sendo que a menor delas conta com 6 funcionários e a maior com 85. Os entrevistados foram os próprios donos ou profissionais responsáveis pelo setor de compras. A entrevista foi estruturada seguindo roteiro conforme anexo I. Conforme neste anexo, a pesquisa considera três áreas de interesse, que são: práticas de compra; práticas de gestão de estoques e as potencialidades de economia colaborativa.

Para recomendar soluções que mitiguem o desperdício de recursos, foi avaliado como a aplicação de instrumentos de economia colaborativa poderiam ser incorporados por estabelecimentos do setor alimentício de forma a gerar valor compartilhado, como foco no aumento da eficiência do uso de matéria prima.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi dividido em cinco capítulos, sendo os três primeiros capítulos referentes ao Memorial de Qualificação.

O capítulo I apresenta a proposta do trabalho em uma visão geral do mesmo, com a introdução do tema e contextualização do problema apresentado. Neste capítulo são apresentadas as justificativas da relevância do trabalho, o escopo, os objetivos pretendidos, a metodologia utilizada, a estrutura do trabalho e o cronograma.

O capítulo II é focado na apresentação da revisão de literatura sobre o conceito de valor compartilhado. Apresenta, também, revisão bibliográfica sobre outros temas associados ao conceito para melhor compreensão deste, além de estudos de caso.

O capítulo III apresenta da revisão de literatura sobre o conceito de economia colaborativa. Discorre, também, sobre a ligação entre os dois conceitos, apresentando em que contexto os negócios de economia colaborativa poderiam criar valor compartilhado.

O capítulo IV discorre sobre dados gerais do setor alimentício, como número de empresas na região, média pessoal ocupado, receita gerada, quantia em estoque, dentre outros.

O capítulo V trata sobre diversas considerações sobre a gestão da cadeia de suprimentos, como os termos empregados e aspectos importantes sobre a logística do setor alimentício.

O capítulo VI apresenta os resultados das entrevistas realizadas com oito padarias da cidade de Juiz de Fora.

O capítulo VII é focado na análise das entrevistas e apresenta possíveis estratégias e iniciativas para mitigar as ineficiências logísticas observadas através dos conceitos apresentados nos capítulos II e III.

Por fim, o capítulo VIII apresenta as conclusões deste estudo.

2. VALOR COMPARTILHADO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 VALOR

O conceito de valor pode ser aplicado a diversas propostas e estudos, possuindo diferentes abordagens, dependendo da vertente observada. No contexto empresarial, muitos autores ponderam o viés econômico do conceito. Esta perspectiva será aprofundada nesta seção sem desconsiderar, porém, outros significados de valor, além das interpretações econômicas.

As primeiras argumentações sobre o tema foram apresentadas por economistas clássicos, tendo sido depois reinterpretadas pelos neoclássicos. Estes pensadores consideravam o valor ou determinado pela quantidade de trabalho ou pela utilidade do bem. Ao fazer uma revisão histórica sobre o tema, ITO *et al.*, (2012) comentam que David Ricardo introduziu, em 1817, a ideia de que o valor seria determinado pela quantidade de trabalho necessária para produzir o bem. Em seu estudo, os autores ainda identificaram que tal proposta foi criticada por William S. Jevons (1871), quando argumentou que valor deveria ser determinado pela utilidade gerada, o que, segundo Paula (1984), seria a avaliação subjetiva que os consumidores atribuem aos bens gerados, ou seja, a satisfação que proporciona aos consumidores ao atender suas necessidades.

Segundo a teoria neoclássica, o valor econômico existe quando o preço que o consumidor paga pelo produto ou serviço é maior que o custo da produção (ARGANDONA, 2011). Assim, se o produtor usar melhor os recursos ou paga menos por eles, mais aumenta a captura de valor. Segundo outra linha teórica neoclássica, a captura de valor pela empresa se daria pela diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor, que é o valor mínimo que está disposto a vender suas mercadorias, e a disposição a pagar do cliente (BRITO; BRITO, 2012). Um ponto de vista, porém, não necessariamente anula o outro. Para Brito e Brito (2012, p.71), “enquanto o custo de oportunidade e disposição a pagar definem o valor criado, preço e custo definem o valor apropriado”. Para Bowman e Ambrosini (2000, apud. ITO *et al.*, 2012) valor de uso seria o valor percebido pelo cliente em relação às suas necessidades, já a perspectiva preço seria definida como valor de troca. Já Kaplan e Norton (1997) constroem o conceito de valor através da junção de várias ideias, conforme apresentado na figura 1. Para os autores a criação de valor ocorre quando os fornecedores oferecem atributos, para gerar fidelidade e satisfação dos clientes, processo denominado de proposta de valor.

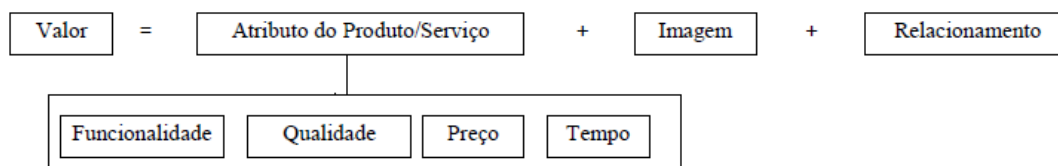


Figura 1 – Construto Valor.
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.79) apud Ito *et al*(2012).

Os atributos do produto/serviço se referem aos benefícios em relação a preço, estilo e *design* e qualidade, além da funcionalidade e tempo de espera. A imagem se refere à imagem passada pela marca e o relacionamento com a disponibilidade de produtos e experiência de compra (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em relação à criação de valor, uma perspectiva estabelecida na economia industrial que possui ampla aceitação seria a de que a criação de valor se dá através cadeia produtiva (cadeia de adição de valor). Esta abordagem afirma que o valor seria incorporado através de cada atividade sequencial da atividade econômica, com cada elo adicionando valor ao processo (HENDERSON *et al.*, 2011). Bowman e Ambrosini (2000, apud ITO *et al.*, 2012 apresentaram uma visão semelhante definindo que valor seria criado através da aquisição de determinado *input*¹ com determinado valor de uso que resultará em um *output*² com valor superior ao *input*. Ou seja, o que geraria valor seria a transformação dos recursos.

Em relação ao aumento da captura de valor, a Teoria dos *Shareholders*³, argumenta pela necessidade de se maximizar o valor econômico, defendendo que todas as decisões devem visar sempre maximizar o lucro da empresa e a riqueza dos acionistas (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2004). Esta teoria apresentaria assim, uma visão muito estreita do que é de fato valor gerado, pois, segundo Argandona (2011), a atividade produtiva é capaz de gerar outras formas de valor, além do econômico, entre eles:

- Valores intangíveis – reconhecimento, treinamento, status pessoal em trabalhar numa empresa renomada;
- Valores psicológicos – satisfação em realizar um bom trabalho;
- Valores intrínsecos ao trabalho – aquisição de conhecimento e capacidades ao realizar o trabalho;

¹ Insumo.

² Resultado/Saída.

³ Teoria dos Acionistas.

- Valores advindos de externalidades (positivas ou negativas) – o que é passado às partes interessadas através de bons ou maus exemplos e
- Valor transcendente – que é a capacidade de julgamento dos indivíduos que é modificada através das experiências vividas com a empresa.

Além dessas, também existiriam outras formas de valor gerado pelas empresas, que dizem respeito a valor gerado para a sociedade como um todo. Tal perspectiva será levada em consideração nas próximas seções deste estudo, sem desconsiderar, porém, a importância do viés econômico. A perspectiva adotada vai de encontro à Teoria dos *Stakeholders*⁴, que afirma que “a conduta das empresas não pode derivar somente de uma lógica de mercado, mas também da noção de criação de valor compartilhado para todas as partes interessadas”(FLORES; CHAVES, 2014, p.115).

2.1.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Apesar de muito em voga recentemente, o tema responsabilidade social não é um assunto apenas atual. Não é possível afirmar ao certo a época em que as responsabilidades das empresas perante a sociedade começaram a ser questionadas, porém, há indícios de que, nos Estados Unidos, o conceito começou a ser abordado na década de 1950, época em que a literatura sobre o tema começou a ser publicada e que diversas corporações começaram a se destacar mundialmente. Nesta época, Bowen(1953, apud. DASGUPTA; GHATGE, 2015, p.176) escreveu publicamente sobre o tema pela primeira vez. Para o autor, responsabilidade social se referia à “ busca por políticas, tomadas de decisão e ações desejadas pela sociedade em termos de seus objetivos e valores”⁵.

Na década de 1960, o conceito começa a ser expandido e definido por outros autores. Keith Davis e Robert Blomstrom(1966, apud. CARROLL, 1999) acreditavam que a responsabilidade social se aplicava quando as necessidades e interesses de terceiros, que de alguma forma eram afetados pelas decisões do negócio, seriam consideradas, superando-se assim, os interesses econômicos e técnicos. Davis(1960, apud. CARROLL, 1999), um dos grandes escritores do assunto na década de 1960, definiu a responsabilidade social como ações ou decisões tomadas por razões que sejam pelo menos parcialmente além dos interesses da

⁴ Teoria das “Partes Interessadas”.

⁵ No original: “Social responsibility refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society”.

empresa. Ademais, o autor apresentou também uma visão de que a empresa poderia justificar estas ações pela possibilidade de trazer ganho econômico à corporação. Mais afundo neste viés, Harold Johnson(1971, apud. RAHMAN, 2011, p.168) afirmou que ter “responsabilidade social significa que o negócio desenvolve programas sociais para trazer lucro à empresa”⁶. Tais definições revelavam que para alguns o conceito foi assumindo uma perspectiva menos focada no social e tendendo à perspectiva do ganho financeiro.

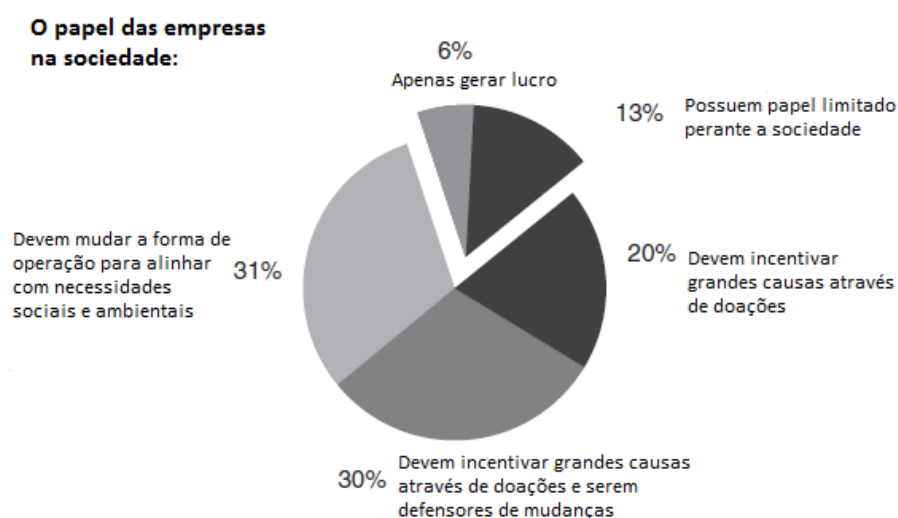


Figura 2 – Perspectiva dos consumidores
 Fonte: Cone Communications (2011) apud Kotler et al. (2012)

Chiavenato (2010, apud. RODRIGUES *et al.*, 2013) explorou a definição destacando a responsabilidade social como instrumento de estratégia competitiva entre empresas, referindo-se ao conceito como ações que melhoram o bem-estar social à medida que buscam atingir os próprios interesses. Kotler *et al.* (2012), em seu livro “*Good Works!: Marketing and Corporate Initiatives that Build a Better World*” discorre que doações e patrocínio de causas sociais estariam migrando do papel de obrigação para o papel estratégico. Tal entendimento parte da percepção de que os consumidores se importariam com este comportamento e assim se identificariam com empresas socialmente responsáveis. Em 2011, a Cone Communications, em pesquisa feita em dez países, percebeu que apenas 6% dos consumidores acreditavam que o papel das empresas era apenas gerar lucro. Os detalhes da pesquisa são apresentados na figura 2 (KOTLER *et al.*, 2012).

⁶ No original: “Social responsibility states that businesses carry out social programs to add profits to their organization”.

A motivação para Bowen (1953, apud CARROL, 1999), o autor pioneiro em relatar o assunto publicamente ao escrever seu livro *“Social Responsibilities of the Businessman”* foi a crença de que muitas empresas seriam entidades muito poderosas e que suas decisões impactariam muitos cidadãos de diversas formas. Seguindo este raciocínio, a sociedade possuiria assim, certo direito de cobrança, visto que seria afetada por essas decisões, sendo a responsabilidade social, então, uma forma de atender as expectativas da sociedade. Para atender essas expectativas muitas empresas se valeriam de filantropia, através de ações sociais pontuais ou através de doações. Tais ações, porém, muitas vezes nada diriam a respeito de responsabilidade com a sociedade de fato. Muitas empresas com departamentos de responsabilidade social importantes e bem estruturados usam de tal artifício como mera estratégia publicitária e por consequência não trazem mudanças e melhorias de impacto relevante para a sociedade de fato.

Para Neto, Pereira e Mortiz(2012), o conceito de Responsabilidade Social foi sendo banalizado e se transformando em mero marketing social. Tais empresas estariam assim perdendo a grande oportunidade de criar valor social investindo em atividades que de fato gerarão retorno financeiro. Desta forma, para distinguir diferentes formas de comportamentos em relação à sociedade, os autores Porter e Kramer(2011) apresentaram o conceito de Valor Compartilhado em publicação da Harvard Business Review. O conceito remete às atividades de empresas que usam outros instrumentos, que não apenas filantropia, e trazem benefícios reais à sociedade, não excluindo, porém, a lógica econômica e estratégica.

2.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Para Porter e Kramer(2011), a maioria das empresas ainda adota uma abordagem antiga, de que o crescimento financeiro deve ser atingido a curto prazo, mesmo que seja necessário ignorar o bem-estar de seus clientes e da sociedade em geral. Dentre os elementos associados a essa redução de bem-estar os autores mencionam o esgotamento de recursos naturais vitais para o desempenho de sua atividade, a relação e viabilidade de parceiros e fornecedores importantes e os problemas econômicos das comunidades que a cercam. Eles ainda argumentam que todos esses fatores, cruciais para o sucesso ao longo prazo, muitas vezes são ignorados e levam à percepção generalizada de que as empresas prosperam às custas da comunidade que a cerca.

Desta forma, é razoável compreender porque o capitalismo e as atividades desempenhadas pelas empresas para produção de bens e serviços têm sido cada vez mais vistos

como grandes causadores dos principais problemas sociais, econômicos e ambientais. Para os autores, o capitalismo da forma que é atualmente está entrando em colapso, pois, faz com que muitos considerem que há um *trade-off*⁷ entre eficiência econômica e progresso social. Este comportamento incentivaria, assim, que alguns governos instituíam normas que deprimem a competitividade e atrapalham a prosperidade econômica.

Este ponto de vista é antagônico, pois, tal pensamento exclui as empresas que direcionam suas atividades ao atendimento de necessidades sociais ou que possuem a preocupação de compensar os possíveis danos causados ao ambiente e sociedade.

Com esta realidade muitas empresas já perceberam a grande oportunidade em explorar necessidades sociais e trazer valor para ambas as partes – empresa e sociedade – o que fundamenta o conceito de valor compartilhado. Afinal, os negócios lucram ao satisfazerem as necessidades de seus clientes e é evidente que existem inúmeras necessidades sociais básicas para serem atendidas.

A grande maioria das pesquisas sobre o tema se fundamenta no conceito de valor compartilhado apresentado por Porter e Kramer (2011). Para os autores, criar valor compartilhado é ser capaz de gerar valor econômico para a empresa de forma a criar valor também para a sociedade, atendendo suas necessidades e ajudando-a a superar desafios cotidianos. Ou seja, é adaptar a atividade produtiva para que os impactos negativos trazidos pelo processo de produção de bens ou serviços sejam reduzidos e embarcar em novas atividades econômicas de forma que ambos, tanto a sociedade quanto a empresa, saiam ganhando. Valor compartilhado, portanto, não seria filantropia realizada nas atividades de responsabilidade social da empresa. Ele consiste em atividades que devem gerar retorno financeiro aos seus investidores e, para tal, requerem que um modelo de negócios economicamente sustentável seja implementado(LONDON; ANUPINDI; SHETH, 2009).

Pfitzer; Bockstette e Stamp (2013) vão além no conceito apresentado por Porter e Kramer (2011)e enfatizam a importância da inovação à definição valor compartilhado. Para eles, ao criar valor compartilhado é necessário incorporar uma missão social na cultura corporativa e destinar recursos para que inovações possam ajudar a resolver problemas sociais.

Tal definição muito se aproxima da definição de Negócio Social proposta pelo Canadian Centre for Social Entrepreneurship (CCSE) que considera o empreendedor social como um empresário de qualquer setor “com características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, que empregam e focalizam na inovação social”(OLIVEIRA,

⁷ Conflito de escolha. Escolher algo em detrimento de outro.

2004, p. 11). Outra definição que muito se aproxima dessa percepção é aquela apresentada pela Ashoka⁸, que considera os empreendedores sociais "indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade. São inovadores sociais que deixarão sua marca na história"(OLIVEIRA, 2004, p. 11).

Segundo Porter e Kramer (2011), há três meios de criar valor compartilhado: Reinventar produtos e mercados, aumentar a produtividade na cadeia de valor e proporcionar o desenvolvimento pela formação de clusters. Para Hawkinset *al.*(2012), cada uma destas vertentes apresenta um foco de atuação, conforme listado na tabela 2. Reinventar produtos e mercados remete ao atendimento de necessidades ainda não atendidas e aumento de lucro concomitantemente; redefinir a produtividade na cadeia de valor seria melhorar as operações internas reduzindo riscos e aumentando a produtividade; e possibilitar o desenvolvimento de clusters se relaciona com mudanças nas condições da sociedade que trazem ganhos de produtividade.

Nível de Criação de Valor	Foco
Reinventar produtos e mercados	Aumento de receita, <i>market share</i> ⁹ e lucro a partir de produtos e serviços que tragam benefícios ambientais, sociais e desenvolvimento econômico
Redefinir a produtividade na cadeia de valor	Aprimoramento em operações internas que melhorem a qualidade, a utilização de recursos, investimentos em funcionários, a capacidade dos fornecedores, custos, produtividade atingida através de melhorias ambientais, dentre outros.
Possibilitar o desenvolvimento através de clusters	Melhorar o ambiente externo através de investimentos na comunidade, fortalecimento de fornecedores e

⁸ A Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social, trabalho e apoio aos Empreendedores Sociais – pessoas com ideias criativas e inovadoras capazes de provocar transformações com amplo impacto social(“Quem Somos | Ashoka Brasil”, 2017).

⁹ Participação de uma empresa no mercado em termos das vendas de um determinado produto.

	instituições locais, melhoria na infraestrutura local. Tudo isso de forma a aumentar a produtividade da empresa
--	---

Tabela 1 – Níveis de criação de valor compartilhado

Fonte: Adaptado de Hawkins *et al.* (2012)

De acordo com Ghelli, (2002, p.21), “*cluster* é um conjunto de empresas e entidades que interagem em um espaço geográfico definido, aproveitando este potencial para atingir um crescimento competitivo superior ao de uma simples aglomeração econômica”. Segundo Porter(2000), *clusters* são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, provedores de serviços, dentre outros, em um campo de atuação particular, que competem, mas que também cooperam. A formação de *clusters* é relevante, pois, possibilita que as empresas desenvolvam relações de cooperação, interdependência e complementaridade.

Porém, a configuração de *clusters* sozinha não é condição suficiente para tornar as empresas mais eficientes e competitivas. Esse tipo de arranjo também pode enfrentar uma série de desafios e limitações trazidas por aspectos sociais em torno do aglomerado. A preocupação e principalmente ação efetiva em relação a estes problemas pode ser uma solução útil para tornar as empresas mais competitivas. Para compreender melhor como os aspectos sociais podem impactar os negócios, considere que haja um baixo nível de educação relevante em torno do cluster. Tal condição aumentará os custos com treinamento, por exemplo, assim como a falta de infraestrutura para a circulação de veículos aumentará os custos com logística, trabalhadores com problemas de saúde aumentarão os custos com segurança, pobreza no entorno do cluster pode diminuir a demanda por produtos.

Assim, a criação de valor compartilhado através do desenvolvimento em *clusters* mencionada por Porter e Kramer (2011) e Hawkins *et al.* (2012), remete à relação de parceria entre a empresa e a comunidade ao entorno e não somente entre empresas. Ressalta-se que empresas estabelecidas em rede ou clusters de empresas conseguiriam cooperar de forma a endereçar conjuntamente problemas sociais que atingem a comunidade ao entorno e desta forma seria possível compartilhar os custos que conseqüentemente trariam aumento de produtividade para todos.

Destaca-se para o desenvolvimento deste trabalho, a importância do foco em redefinir a produtividade na cadeia de valor. Visto que, a busca de oportunidades de criação de valor no

setor alimentício será focada na melhoria das operações internas possibilitando, principalmente, a melhor utilização de recursos.

Segundo Hawkins *et al.* (2012), as oportunidades de Criação de Valor Compartilhado (CVC), dentre os três níveis apresentados, diferem dependendo do setor que a empresa está inserida, da localização geográfica e de como o negócio e estratégia da empresa se relaciona com questões sociais. De acordo com Pfitzer, Bockstette e Stamp (2013), para entender a própria missão social é necessário que os gestores analisem quais são as ameaças trazidas pelos desafios globais e consigam enxergar as oportunidades inerentes ao seu negócio especificamente. Algumas empresas, além da ciência da importância de entender claramente quais são as necessidades sociais que buscam atender, procuram entender o que há por trás de tal necessidade, realizando pesquisas minuciosas para enxergar o problema primário e entender o comportamento das pessoas afetadas por ele, como apresentado no caso da Nestlé da Índia, descrito no Box 1.

Com entendimento de que a missão da empresa pode ser endereçada à subnutrição, a Nestlé da Índia estudou quais as principais deficiências em nutrientes na Índia, país com altos índices de desnutrição, e descobriu que 70% das crianças com menos de três anos e 57% das mulheres sofriam de desnutrição. Para lançar um produto que fosse de fato aderido, os pesquisadores visitaram mais de 1.500 casas de pessoas de baixa renda para entender os hábitos alimentares. Desta forma, descobriram uma ótima forma de esconder o sabor ruim dos nutrientes que a população carecia, e o fizeram através do uso de pimentas, que é um alimento totalmente incorporado à rotina alimentar dos indianos.

A partir disto, a Nestlé adaptou sua linha de produção para incorporar a produção do tempero. A partir do entendimento profundo das necessidades e dos hábitos da população, a empresa conseguiu em apenas três anos vender mais de 138 milhões de unidades do tempero e inovaram com novos canais de distribuição para atender às áreas mais remotas e afetadas do país.

Box 1 – Reinventando produtos e mercados o caso da Nestlé na Índia

Fonte: Adaptado de Pfitzer, Bockstette e Stamp (2013).

Assim, é possível compreender os potenciais entraves e as opções para operar a mudança. Ao fazerem isso, as empresas buscam conhecer de antemão todos os recursos que serão necessários e se o produto ou serviço que estarão propondo será aceito pelo público alvo. Pois, é possível que a empresa tenha uma ideia escalável e altamente relevante para a sociedade, mas que não seja aderida pelo público que pretende aplicar, por motivos como hábitos e cultura, por exemplo.

A Illycaffé, uma empresa fundada em 1933 na Itália, se dedica à torrefação e processamento de café. Focada em qualidade, parcerias abrangentes e compromisso social, a empresa possui diversas certificações sendo a primeira empresa de café da Europa a ser certificada pela ISO 9001. Em 1989 a crise que atingiu o mercado de café fez com que a empresa reinventasse o modelo de negócio característico do setor. Inicialmente o café era comprado de intermediários exportadores que compravam dos produtores, conforme figura 3. Não disposta a abrir mão da qualidade e ciente que fazer café de qualidade significava melhorar o início da cadeia de suprimentos, a Illycaffé reconheceu a necessidade de investimentos ao longo prazo para garantir os melhores grãos de café para suas misturas. Para tal, selecionou os melhores produtores mundiais de café, principalmente no Brasil, analisou as condições ótimas de cultivo nas áreas ainda não plantadas e estabeleceu uma forte relação de colaboração com os fornecedores. A empresa criou Universidade Illy do Café, em colaboração com a Universidade de São Paulo. A universidade auxiliou produtores a se tornarem empresários em busca da alta qualidade e facilitou a relação sem intermediários entre os cafeicultores e a Illycaffé, gerando valor tanto para a empresa quanto para o elo mais fraco e menos remunerado da cadeia, os produtores.

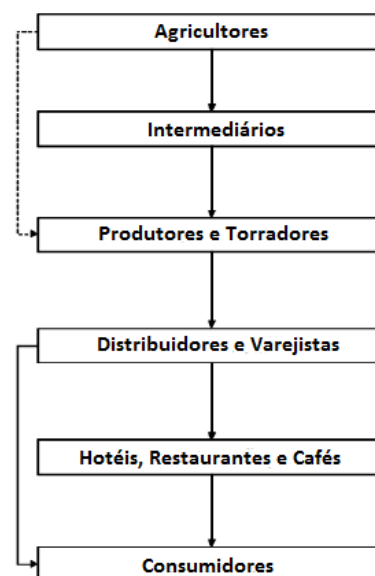


Figura 3 – A cadeia da indústria do café
Fonte –Adaptado de Russo &Perrini (2007)

Box 2: Redefinindo a produtividade ao longo da cadeia: o caso da Illycaffé

Fonte: Adaptado de Russo e Perrini (2007)

2.2.1 DESAFIOS

Entender como atender necessidades sociais e obter lucro ao mesmo tempo tem sido um dos grandes desafios para que as empresas incorporem o valor compartilhado a suas realidades (PFITZER; BOCKSTETTE; STAMP, 2013). Muitas vezes, as empresas não sabem como analisar e pesquisar sobre problemas sociais profundamente, visto que tal análise é altamente necessária para que obtenham conhecimento necessário e não invistam inutilmente.

Quando a empresa não consegue enxergar claramente como lucrar ou se nem todos os principais agentes das empresas estão convencidos em assumir os riscos de embarcar em um

novo modelo de entrega de valor, buscar ajuda com o governo ou com Organizações Não-governamentais (ONGs) pode ser a solução. De acordo com a Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2013), as empresas com propósito social enfrentam grandes barreiras, pois o sistema de cobrança de impostos não distingue as corporações que buscam benefício para a sociedade e para o meio ambiente daquelas que apenas os exploram. Além disso, outro problema enfrentado se deve ao fato de serem negócios inovadores e assim possuem poucos dados de desempenho e do comportamento do mercado, o que muitas vezes traz desconfiança por parte dos investidores.

Diversos governos possuem departamentos especializados em fornecer incentivos a empresas que buscam o desenvolvimento social, dentre eles podem ser listados: o Conselho Nacional da Inovação (NInC), na Índia; Departamento da Prosperidade Social (DPS) na Colômbia; o Escritório da Inovação Social e Participação Civil (SICP) nos Estados Unidos; o Fundo de Investimento em Desenvolvimento Comunitário (CEDIFs) no Canadá (SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, 2013). A SFSE (2013) também argumenta que algumas ONGs também se especializam em fornecer tal incentivo. Todos esses órgãos funcionam para auxílio às empresas que buscam a CVC e enfrentam dificuldades para atrair investimento. Desta forma o conceito de Valor Compartilhado redefiniu a antiga divisão de responsabilidades entre o governo/sociedade civil e as empresas, pois para a sociedade não importa qual o ator ou conjunto de atores, mas sim que suas necessidades sejam atendidas.

Outra adversidade enfrentada é que muitas vezes as empresas não conseguem relacionar resultados sociais com os resultados corporativos. Para tal desafio, Hawkins *et al.* (2012), sugerem maneiras de associar resultados sociais a resultados corporativos, como descrito na tabela 3.

Nível de Criação de Valor	Resultados Corporativos	Resultados Sociais
Reinventar produtos e mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de receita • Aumento de <i>marketshare</i> • Crescimento do mercado • Lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria em cuidados na saúde • Redução de pegadas de carbono • Redução de índices de desnutrição • Melhoria na educação

<p>Redefinir a produtividade na cadeia de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produtividade • Redução de custos logísticos e de operação • Disponibilidade de suprimentos • Aumento de qualidade • Lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução no uso de energia e água • Redução no uso de matéria prima • Melhoria nas qualificações dos trabalhadores • Melhoria na renda dos trabalhadores
<p>Possibilitar o desenvolvimento através de clusters</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Disponibilidade de suprimentos • Melhoria na infraestrutura de distribuição • Melhoria no acesso a mão de obra • Lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na educação • Criação de empregos • Melhoria na saúde • Melhoria de renda

Tabela 2 – Relação entre resultados corporativos e sociais
 Fonte: Hawkinset *al.* (2012). Adaptado da autora (2016).

Empresas como Google, Walmart, Coca-Cola, IBM, dentre outras, também já têm ciência dos benefícios de longo prazo em gerar valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011). Essas empresas já perceberam que os problemas sociais criam altos custos para a empresa. Ao mesmo tempo, identificaram que a poluição, quando reduzida em sua fonte, diminui o consumo de recursos minimizando os custos e aumentando a eficiência, assim como o desperdício de matéria prima. Dessa forma, fornecer informações aos fornecedores faz com que eles possam se planejar melhor e entregar com mais qualidade; treinamentos preventivos para compensar insuficiências na educação evitam erros e retrabalho ou mesmo acidentes altamente onerosos judicialmente e financeiramente, além de melhorar o processo. O mesmo é válido para cuidados com a saúde, já que é diretamente ligada à produtividade e evita licenças que são altamente dispendiosas. Essas empresas perceberam assim, que criar Valor Compartilhado nada tem a ver com divisão do valor gerado pela empresa, mas sim com o aumento do valor total para ambas as partes, sociedade e empresa (PORTER; KRAMER, 2011).

2.2.2 LEGITIMIDADE DO CONCEITO

Alguns autores, porém, criticam o conceito e sua legitimidade. Para Crane *et al.*(2014), o conceito valor compartilhado é tudo menos novidade. Para os autores, Porter e Kramer (2011) tentam substituir o conceito de responsabilidade social com a ideia de que responsabilidade social caminha a parte de aumento de lucro. Desta forma, estariam ignorando décadas de trabalho sobre o tema, pois, como também já mencionado neste estudo, desde a década de 1970 muitos autores já acreditavam que responsabilidade social seria executar programas sociais e ao mesmo tempo trazer lucro as empresas. Para Crane *et al.*(2014), o conceito teria sido incorporado por grandes empresas como Nestlé e Coca-Cola devido à capacidade de Porter de “vender” a ideia de forma atraente na linguagem corporativa. Acreditam também que o grande sucesso do conceito no meio acadêmico foi devido ao “efeito Porter” em publicações do Harvard Business Review, por serem sempre tão bem citadas. Além disso, os autores apresentaram vários contrapontos em relação ao conceito, tais contrapontos serão apresentados abaixo seguidos pela objeção feita por Porter e Kramer em relação às críticas e posteriormente por uma análise da própria autora:

A CVC ignoraria as tensões entre objetivos sociais e econômicos

Por mais que o tomador de decisões seja criativo, nem todas as situações de CVC serão de ganho mútuo para todas as partes interessadas. Ativistas de ONGs, por exemplo, poderiam entender certa atitude da empresa como uma ameaça à missão e identidade da ONG. Além disso, transformar uma questão social em uma negociação que trará retorno financeiro pode ser inaceitável para alguns. Para os autores, as afirmações simplistas feitas por Porter e Kramer (2011) seriam muito otimistas e levariam as corporações a promover a imagem de que problemas complexos teriam sido transformados em situações de ganho mútuo quando na verdade problemas sistêmicos como injustiça e pobreza, por exemplo, não estariam sendo resolvidos e poderiam até estar aumentando devido à atuação da empresa. Crane et al. (2014) ainda argumentam sobre a opinião de Epstein e Yuthas, críticos ao conceitos de valor compartilhado, que consideram extremamente difícil ou até impossível para alguns negócios considerar objetivos sociais e econômicos e acreditam que múltiplos focos poderiam levar as empresas a se distanciar dos seus clientes e a levar resultados financeiros mais em consideração.

A CVC apresentaria uma visão muito estreita em relação a repensar produto e mercados

A ideia de Porter e Kramer (2011) de que as empresas deveriam repensar ou criar novos produtos que atendam necessidades sociais para CVC não levaria em consideração todos os tipos de empresas. A indústria do cigarro, armas e de petróleo seriam exemplos. Os autores acreditam que inovações que trariam bem social nessas indústrias estariam, na verdade, trazendo muito mais mal, já que seus produtos trazem danos à sociedade de qualquer forma. O autor instiga a imaginar os benefícios trazidos, por exemplo, por um *fair trade* na cadeia do tabaco, armas recicláveis ou mesmo a extração responsável do petróleo. Tudo isso continuaria trazendo grande mal a sociedade numa visão holística. A Coca-Cola, por exemplo, que foi uma das pioneiras em CVC em algumas partes de sua operação, ao mesmo tempo castiga a sociedade tornando seus consumidores viciados nos seus produtos e a ingerir em açúcar e sódio. Porter e Kramer (2011), para os autores, valorizaram muito o sucesso de empresas que entraram em novos mercados, porém, não levaram em consideração em momento algum os impactos negativos dos produtos destas empresas em si.

CVC não levaria em consideração a complexidade da cadeia de valor

De acordo com Porter e Kramer (2011), para aumentar a produtividade e criar valor compartilhado é bastante relevante repensar as relações na cadeia de valor como um todo, assim como já mencionado e exemplificado no caso da Illycafe, no box 2. Crane *et al.*(2014) acreditam que nem sempre é possível aumentar a produtividade em toda a cadeia de valor e ao mesmo tempo ter lucro. A indústria têxtil seria um exemplo, pois pagar preços justos aos fornecedores de tecido e ao mesmo tempo pagar um salário digno aos funcionários não traria lucro segundo os autores. Isto sem levar em consideração os trabalhadores que produzem algodão no campo.

CVC não traria nenhuma solução para lidar com a atual crise do capitalismo

Porter e Kramer (2011) citam também que redesenhar o capitalismo e sua relação com a sociedade seria a melhor forma de reconstruir a confiança nas empresas por parte da sociedade. Para Crane *et al.*(2014), Porter e Kramer (2011) não estão propondo nenhuma transformação para lidar com a atual crise do capitalismo. Para eles, muitos aspectos de CVC seriam apenas uma resposta muito mais reativa a esta crise do que uma real mudança de pensamento.

Réplica Porter e Kramer

Em resposta às opiniões expressas por Crane *et al.*(2014), Porter e Kramer (2014) criticam o fato dos autores acreditarem que o conceito de CVC não representa nenhuma

novidade (CRANE *et al.*, 2014). Para eles uma grande mudança de comportamento aconteceu em diversas corporações por todo o mundo depois do estudo e apresentação do conceito de CVC. Ficando claro, assim, que as empresas abraçaram a ideia de uma forma jamais vista no passado. Para os autores, o artigo ganhou tanta atenção, pois, apresentou uma visão estratégica do papel das empresas na sociedade e conseguiu alinhar progresso social com os interesses das empresas de forma tangível. Porter e Kramer (2014) consideram ultrapassada a ideia de que é preciso abandonar os propósitos financeiros da empresa para conseguir o bem social. Também acreditam que nem todos os tipos de negócio são bons para a sociedade e que práticas de valor compartilhado não irão acabar com todas as injustiças do mundo. Porém, o uso de ferramentas estratégicas para atingir objetivos sociais através da motivação lucro pode contribuir bastante para a reputação das empresas e para um mundo melhor (CRANE *et al.*, 2014).

Análise da autora

As considerações apresentadas por Crane *et al* (2014) não são irrisórias, contudo, são também controversas. É razoável compreender que aumentar o lucro de empresas que trazem malefícios a sociedade ou meio ambiente, mesmo que através de CVC, estaria auxiliando para que essas empresas prosperem e continuem trazendo ainda mais malefícios sociais, como no caso da Coca-Cola citado por Crane *et al.* (2014). Todavia, é mais razoável ainda entender que qualquer forma de minimizar os impactos causados é válida, tendo em vista que essas empresas, como as refinadoras de petróleo e a indústria de armamento, a princípio não deixarão de existir tão cedo. A mesma opinião é válida quanto a possíveis opiniões críticas ao fato de se obter retorno financeiro em cima de causas sociais, pois mesmo que a melhoria social ocorra mediante ao lucro de empresas, ainda é melhor do que não haver melhoria social alguma.

Quanto ao fato de não levar em consideração as complexidades da cadeia de valor e ser impossível de se aplicar iniciativas de valor compartilhado em certas situações, como no caso da indústria têxtil, já que remunerar bem um produtor de algodão não traria lucro as empresas, Crane *et al.* estaria se equivocando e misturando os conceitos de CVC e *fair trade*¹⁰. Pagar preços justos aos fornecedores, somente, não seria uma ação de CVC, mas, se enquadraria

¹⁰“A International Federation of Alternative Trade (Federação Internacional de Comércio Alternativo) define o Comércio Justo (Fair Trade, em inglês) como uma parceria comercial, baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional, contribuindo para o desenvolvimento sustentável por meio de melhores condições de troca e garantia dos direitos para produtores e trabalhadores à margem do mercado, principalmente no Hemisfério Sul” (SEBRAE, 2017).

melhor como uma ação de *fair trade* (SEBRAE, 2017). A CVC nessa indústria em específico poderia ser aplicada através de investimentos na comunidade, na melhoria da utilização dos recursos, em capacitações para os fornecedores, como no caso da Illycaffè, ou qualquer outra iniciativa que trouxesse retorno também para a empresa. A definição do conceito de CVC é sim bem parecida com as visões já apresentadas de conceito de responsabilidade social, no entanto a aplicação prática é bastante diferente. Como já mencionado na seção “Responsabilidade Social”, a responsabilidade social estaria sendo aplicada através de ações filantrópicas pontuais, sem explorar a fundo os problemas sociais para tentar resolvê-los ou mitigá-los. Já o lucro estaria advindo do marketing em cima destas ações. Já a aplicação de CVC estaria trazendo um direcionamento estratégico às empresas, assim como mencionado por Porter e Kramer (2014), incorporando problemas sociais como necessidades que as empresas podem atender e, conseqüentemente, lucrar.

Apesar de controversas, as críticas apresentadas por Crane et al. (2014) acrescentam bastante aos estudos do tema, pois apresentam uma reflexão mais profunda que não foi apresentada por Porter e Kramer (2011). Porém, não invalidam o conceito, tendo em vista que é fato que a CVC não é capaz de sozinha, resolver todos os problemas socioambientais.

3. ECONOMIA COLABORATIVA

3.1 HISTÓRICO

3.1.1 A EVOLUÇÃO DO CONSUMO

Emprestar DVDs ou trocar jogos de vídeo game, alugar um terreno que está parado para que outro possa ter uma criação, dar carona, alugar um quarto que está sobrando em casa ou até mesmo uma casa de veraneio, já são práticas de consumo baseados na cooperação bem comuns há bastante tempo. Buscando um horizonte de tempo maior percebe-se que estas práticas eram mais abrangentes. Em todas estas práticas evita-se a subutilização de recursos e assim o desperdício, o que traduz uma forma de consumo mais consciente. Porém, as relações de consumo vieram passando por transformações através dos séculos, advindas principalmente da realidade vivenciada pela sociedade. Segundo Jorge, Brasil e Ferreira (2013), os povos fenícios tiveram grande destaque pela prática na antiguidade, pois fundaram pontos de troca, as chamadas feitorias, por toda a extensão do mar mediterrâneo. Na idade média, ainda quando não existiam moedas, tudo ainda era adquirido através da troca ou do chamado escambo.

Com o advento da economia monetarizada e a queda do sistema de troca a sociedade passou por uma mudança de estilo de vida. Mudança que se intensificou ainda mais com o advento do capitalismo. Para Moreira (2015), o capitalismo pode ser caracterizado pelas relações assalariadas de produção. De acordo com Jorge, Brasil e Ferreira (2013), o capitalismo é um “sistema que disponibiliza aos consumidores diversas opções de compras e serviços, diante de um mercado que se molda conforme o desejo destes, e os induz a sempre adquirir novas mercadorias, como uma necessidade básica de sobrevivência social”. Segundo Moreira (2015, p. 2) o capitalismo passou por algumas etapas.

Pré-capitalismo, o modo de produção feudal ainda predomina, mas já se desenvolvem relações capitalistas. Capitalismo comercial foi marcado pelo mercantilismo, com base no acúmulo de metais preciosos, no colonialismo, no monopólio de mercados e no protecionismo das tarifas alfandegárias. Capitalismo Industrial distinguiu-se pelo liberalismo, fundamentado na livre concorrência e na ausência de entraves ao comércio e à produção. Capitalismo financeiro ou monopolista dos anos 1870 aos dias atuais é assinalado pelo imperialismo, apoiado no capital financeiro, na concentração de indústrias em monopólios, na exportação de capitais e na divisão do mundo pelas grandes potências em áreas de dominação ou de influência direta.

O desenvolvimento do comércio e a migração da população para as cidades juntamente com suas necessidades de serviços essenciais e de oferta de mercadorias fez com que o ambiente urbano se representasse pelo consumo (TOMBINI; SAQUET, 2014). A revolução industrial e o advento da produção em larga escala, para garantir sua manutenção, incentivaram a alta demanda dos consumidores (JORGE; BRASIL; FERREIRA, 2013). Durante a Primeira Guerra Mundial, a indústria norte-americana fornecia diversos produtos para os países europeus em guerra e, durante os anos 1920, o país manteve o ritmo de produção. Sendo responsável por cerca de 50% de toda a produção industrial do mundo na época, os Estados Unidos produziam muito mais do que havia demanda e assim precisavam incentivar drasticamente o consumo, dando origem ao famoso “*American way of life*” – estilo de vida americano, que refletia o comportamento consumista da época (MOREIRA, 2015). O surgimento do cartão de crédito e a possibilidade de pagar depois ou dividir em inúmeras parcelas também trouxeram grande incentivo ao consumo desenfreado e muitas vezes desnecessário. O cartão foi idealizado com objetivo de facilitar o comércio, porém é consenso entre muitos varejistas e pesquisadores da área que os cartões de crédito estimularam ainda mais o consumo (FEINBERG, 1986). Outro meio que incentivou o aumento do consumo significativamente foram as mídias, principalmente o rádio e a televisão.

Baseado no novo estilo de vida emergente na época, o sociólogo norueguês Thorstein Veblen criou o termo “Consumo Conspícuo” para descrever a forma de consumo dos

chamados “novos ricos”, classe que emergiu no século XIX e que gastava significativamente com bens como jóias e roupas, para mostrar riqueza e prosperidade e assim se diferenciar das massas (BOSTMAN; ROGERS, 2010). O poder passou a ser medido pela capacidade de acúmulo e assim quanto mais as pessoas possuíssem mais eram consideradas em seu meio social, caracterizando um modo de agir baseado no “eu” e no “ter” (JORGE; BRASIL; FERREIRA, 2013). Assim, criou-se uma mentalidade de se consumir por consumir, sem haver necessidade real. Para sustentar tal mentalidade criou-se um sistema que abria cada vez mais lojas, com cada vez mais coisas feitas nas indústrias, que demandam cada vez mais energia e assim causam cada vez mais mudanças climáticas (FRIEDMAN, 2009).

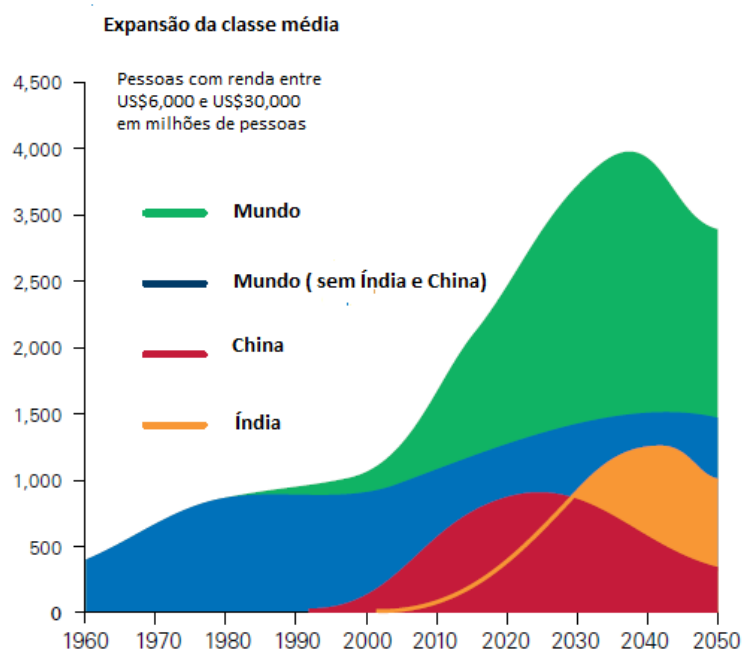


Figura 4 – Classe média em países em desenvolvimento
Fonte – Adapado de Golman Sachs (2008) apud. WBCSD (2015).

De acordo com *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 2015), ganhos em eficiência e avanços tecnológicos não conseguirão sozinhos fazer com que o consumo global seja sustentável, portanto será necessário que os consumidores também mudem seus hábitos de compra na escolha de produtos e serviços. Segundo o conselho, estima-se que a população mundial será de 9 bilhões em 2050, com crescimento majoritariamente nos países em desenvolvimento e de baixa renda. Também se espera que a classe média triplique em 2030, conforme a figura 4, o que impactará diretamente no aumento do consumo.

Os consumidores de alta renda são, de longe, a maior parcela no que se refere a gastos com consumo e assim impacto ambiental. De acordo com o World Wildlife Fund (WWF)(apud. WBCSD, 2015), seriam necessários três planetas se toda a população mundial adotasse os hábitos de consumo médio de um cidadão do Reino Unido. Cinco planetas seriam necessários se o comportamento se equiparasse ao de um cidadão americano.

O WBCSD (2015), utilizando dados do Millennium Ecosystem Assessment (MEA), indica que 60% dos serviços ecossistêmicos (madeira, peixe, polinização, irrigação, dentre outros) foram degradados nos últimos 50 anos e ainda se espera que o consumo de recursos naturais para atender as demandas para o crescimento industrial cresça em 170% da bio-capacidade até 2040.

Friedman (2009), em seu artigo “*Inflection is near?*”, questiona se a crise financeira de 2008 não seria uma amostra de que o modelo de crescimento criado da metade do século XX até a atualidade é insustentável tanto economicamente, quanto ecologicamente. Atualmente não se pode afirmar que a mentalidade de acúmulo e consumo irresponsável não exista, tendo em vista que o sistema econômico ainda estimula tal comportamento. Porém, uma grande parcela da população se já preocupa com o desperdício e não reaproveitamento (JORGE; BRASIL; FERREIRA, 2013). Uma pesquisa feita em 2007 e repetida em 2008 mostrou que os consumidores estão se tornando mais conscientes e tendendo a agir em relação a preocupações ambientais (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 2015). O resultado está discriminado na tabela 4:

Mudança de comportamento	2007 (%)	2008 (%)
Economia de energia	76	81
Reciclagem	65	70
Redução de consumo de água	65	69
Uso de menos sacolas	56	68
Compra de produtos verdes	53	61
Compra de aparelhos mais eficientes	53	59
Busca de informação sobre mudanças climáticas	46	58

Tabela 3– Conscientização do consumidor

Fonte: Adaptado de Synovate/Aegis (2007); Synovate/BBC World(2008) apud. WBCSD (2015).

Porém, ainda existem algumas barreiras para que esta preocupação seja de fato traduzida em ações. Algumas destas barreiras foram identificadas em pesquisa feita pelo McKinsey Global Institute com consumidores no Brasil, Canadá, China, Alemanha, Índia, Reino Unido, Estados Unidos e França, entre elas disponibilidade, preço, conveniência, desempenho do

produto ou mesmo força do hábito são alguns dos fatores identificados (WBCSD, 2015). A figura 5 mostra que 53% dos entrevistados estão preocupados, porém ainda não têm ações correspondentes.



Figura 5– Tendência a compra de produtos com benefícios sócio-ambientais
 Fonte – Adaptado deMcKinsey Global Institute (2008) apud. WBCSD 2008.

Nota-se que mesmo que mudanças estejam acontecendo em pequenos passos, que a mentalidade de consumo continua em transição. Diferentemente do século XX, em que prevaleceu o hiper - consumismo definido por crédito, propaganda e pelo o que as pessoas possuem, no século XXI, há consumidores que estão mais preocupados com a reputação, com a comunidade e com o que podem ter acesso, e também compartilhar(LEADBEATER, 2009).

Para Neto; Pereira e Mortiz(2012), o momento presente é mais uma vez um tempo de transição entre as eras do capitalismo. Drucker (1993,apud. NETO; PEREIRA; MORTIZ, 2012), na década de 1990, afirmou que a humanidade estaria passando por mudanças que caracterizavam a sociedade pós-capitalista. A sociedade capitalista estaria passando por uma transformação “cujos recursos principais são o capital, a terra e o trabalho, para uma comunidade global, que tem o conhecimento como recurso base” (NETO; PEREIRA; MORTIZ, 2012, p. 74). Toffler, (1980), reforçando este pensamento, afirmava que a civilização passaria por três grandes ondas de transformação: a revolução agrícola, a revolução industrial e a revolução da informação. Cada fase possuiria sua própria ideologia em relação à tecnologia, padrões sociais, padrões de informação e de poder. Para o autor, a terceira onda começou na década de 1950 nos Estados Unidos, quando a *usabilidade* do computador melhorou e a tecnologia começou a mudar as formas de trabalho e de relacionamento interpessoal. Esta nova

onda seria a mudança de um baseado no “eu” e no “ter” para um mundo baseado na comunidade na informação e no conhecimento.

3.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Até então, o termo consumo colaborativo ou cooperativo foi usado para se referir a diversas práticas de consumo consciente. Além desses termos, diferentes nomenclaturas são usadas para se referir à mesma definição. Botsman (2015) afirma que, em geral, os termos se distinguem pelas características em comum das empresas, de acordo com o apresentado abaixo. Porém percebe-se que a nomenclatura usada depende do autor.

Nomenclatura	O que é	Aplicação geral
Economia de Acesso ¹¹	Sistemas que possibilitam que as pessoas paguem por benefícios ou bens ao invés de ter que possuir os bens completamente	Usado quando o serviço é focado no benefício do acesso ao invés da posse. Exemplos: Netflix, Spotify e Zipcar.
Economia Circular ¹²	Sistemas focados em gerar o uso mais eficiente dos recursos através da extração máxima do valor dos produtos, estendendo a longevidade através de reuso	Usado quando o exemplo é focado em maximizar a eficiência do uso de um produto. Exemplos: Yerdle, Terracycle e Preserve
Consumo Colaborativo ¹³	Sistemas que reinventaram os comportamentos tradicionais do mercado – aluguel, troca, compartilhamento – numa escala impossível antes da internet	Referido quando o comportamento em torno da troca de mercadorias muda e se torna mais eficiente através da tecnologia. Exemplos: Airbnb, Zopa e eBay

¹¹No original: Access Economy

¹²No original: Circular Economy

¹³No original: Collaborative Consumption

Economia Colaborativa ¹⁴	Sistemas que proporcionam valor a bens subutilizados conectando-os a pessoas que pretendem usá-los	Termo usado quando não existe a presença tradicional de intermediários para que o intercâmbio de mercadorias seja realizado. Exemplos: Vanderbron, Food Assembly e Uber.
Economia “Presente” ¹⁵	Sistema que permitem que bens ou serviços sejam transferidos sem nenhum pagamento imediato ou futuro	Termo usado quando a plataforma facilita a transferência de bens ou serviços de graça. Exemplo: Freecycle, Impossible, Couchsurfing
Economia Particular ¹⁶	Sistema que quebram o modelo de prestação de serviço por empresas e permitem que o serviço seja prestado individualmente e que o trabalhador “autônomo” seja pago pelo tempo que trabalhar	Termo usado quando a plataforma proporciona mudança nos padrões comuns da natureza do trabalho e a relação entre quem presta o trabalho e o consumidor. Exemplo: TaskRabbit, Uber, Postmates
Economia Sob Demanda ¹⁷	Sistemas que conectam compradores e vendedores que entregam bens e serviços instantaneamente quando as pessoas precisam	Usado quando a plataforma é focada no benefício da rapidez. Exemplo: Instacart, Drizly, Amazon Prime
Economia de Pares ¹⁸	Sistemas que conectam vendedores e compradores,	O termo é usado quando existe troca unilateral (entre

¹⁴ No original: Collaborative Economy

¹⁵ No original: Gift Economy

¹⁶ No original: Gig Economy

¹⁷ No original: On-Demand Economy

¹⁸ No original: Peer-Economy

	facilitando a troca de bens diretamente entre usuários	duas pessoas somente). Exemplos: Transferwise, Etsy, Lyft
Economia de “aluguel” ¹⁹	Sistemas que permitem que as pessoas aluguem bens	Usado quando uma taxa é cobrada pelo aluguel de um bem. Exemplos: RentTheRunway, Chegg, Getable
Economia Compartilhada ²⁰	Sistemas que facilitam a troca de bens subutilizados ou serviços, de graça ou com pagamento de taxa, diretamente entre indivíduos ou empresas	Considerar quando o exemplo valoriza um bem, espaço, ou habilidade subutilizada, sendo que o comportamento do usuário envolve compartilhamento. Exemplo: BlaBlaCar, Peerby

Tabela 4 – Dicionário de termos usados
Fonte: Adaptado de Botsman (2005).

Neste estudo a nomenclatura utilizada será Economia Colaborativa (EC), no entanto estará se referindo a todos os tipos de negócios em que há disponibilidade de um bem ou serviço e compartilhá-lo, seja por simples troca ou por ganho monetário, trará benefício para as partes envolvidas na transação. Ou ainda, pode ser compreendida como qualquer tipo de economia de recurso propiciada pela colaboração.

3.3 ANTECEDENTES E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

Com a percepção crescente de que a sociedade não está indo no caminho certo com práticas de consumo desenfreadas e inconsciente, as práticas de consumo cooperativo voltaram a crescer. O Zipcar, plataforma que possibilita que os usuários tenham acesso a carros “públicos”, é um exemplo. A plataforma permite que os usuários usem carros que ficam espalhados por pontos de algumas cidades e paguem por hora. O usuário só precisa ser habilitado e não precisa se preocupar com o abastecimento, pois já é incluído no preço da hora (ZIPCAR, 2017). De acordo com Keegan (2009), os usuários que abriram mão de seus

¹⁹ No original: RentalEconomy

²⁰ No original: SharingEconomy

carros para usar o Zipcar declaram economizar U\$600 por mês. Segundo Susan Shaheen(2009, apud. KEEGAN, 2009), da Universidade de Berkeley na Califórnia, os usuários que compartilham o Zipcar afirmam terem reduzidos as milhas percorridas por seus carros em 44%, o que reduz emissões de CO2 à metade

Além da Zipcar, outras empresas de diferentes segmentos enxergaram a oportunidade de regulamentar este “mercado cooperativo” até então informal. A figura 6 lista alguns desses segmentos e apresenta uma tipologia de variações existentes.

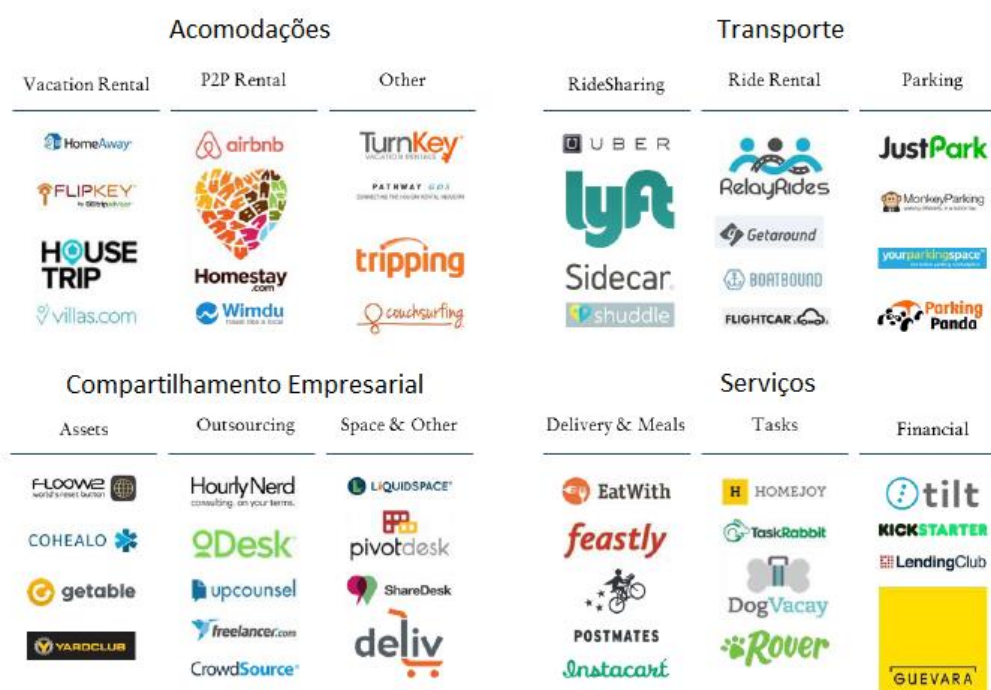


Figura 6 - Segmentos da Economia Colaborativa
Fonte: Adaptado de Olson&Kemp (2015).

O fenômeno da Economia Colaborativa não foi criado pela internet, mas com certeza foi esta que tornou a prática rápida, cômoda e escalável. Para John(2013), a tecnologia está facilitando comportamentos antigos ou mesmo inatos, fazendo que com um modo mais natural de viver retorne. Após análise de 63 artigos sobre o tema, o autor identificou o consenso sobre a importância da internet. Para muitos, ela é responsável por incentivar o consumo colaborativo, outros consideram até que ela é responsável por possibilitar que isto aconteça hoje em dia. Também é notado pelo autor que práticas de compartilhamento no Facebook ou Twitter poderiam ter estimulado mais práticas de compartilhamento no aspecto geral.

Outras particularidades da atual realidade vivenciada pela sociedade, alinhadas ao surgimento da internet também têm motivado o surgimento de negócios como estes. A globalização e facilidade de acesso à informação, por exemplo, possibilitou o aumento do

intercâmbio de pessoas entre diferentes localidades no mundo. Este intercâmbio fez com que Joe Gebbia e Brian Chesky enxergassem uma ocasião favorável quando todos os hotéis de São Francisco estavam lotados por conta de uma conferência (BOSTMAN; ROGERS, 2010). Com espaço sobrando no apartamento em que recentemente haviam se mudado e precisando de dinheiro extra, os dois jovens anunciaram um quarto na internet. Sem muita dificuldade conseguiram três pessoas de diferentes idades. A partir disso, os jovens enxergaram uma grande oportunidade e se juntaram ao desenvolvedor de web Nathan Blecharczyk e fundaram o Airbnb – uma plataforma que colocaria em contato pessoas que vão viajar e precisam de local para ficar e pessoas que têm interesse em alugar um espaço. Pensando em outras plataformas mais antigas, como o eBay, os três acreditaram que confiança entre pessoas podia ser construída e três anos depois da fundação da plataforma, já tinham mais de 85 mil usuários registrados (BOSTMAN; ROGERS, 2010).

A mudança no comportamento dos usuários em relação à aceitação de serviços de compartilhamento de bens e informações também já havia sido testada por outras plataformas além do eBay, como Craigslist, Napster, Wikipedia, Youtube e Ask.com (OLSON; KEMP, 2015). O que pode se perceber das novas plataformas é que se passou a compartilhar também bens considerados mais individuais. Para Bootsman e Roogers (2010), o que está havendo é que os conceitos antigos de cooperação, coletividade e comunidade estão sendo reinventados em valiosas formas de colaboração, o que os autores chamam de Consumo Colaborativo. Para eles, o Consumo Colaborativo não é apenas uma tendência do mercado, nem mesmo uma reação à crise financeira de 2008, mas sim um movimento de milhões de pessoas espalhadas pelo mundo, que muitas vezes nem sabem que fazem parte desta “nova” mentalidade.

Segundo relatório da consultoria Accenture (2014) muitos afirmam que a economia compartilhada é a vitória do acesso sobre a propriedade. Este conceito é bastante alinhado com o comportamento da geração Y, que cresceu tendo acesso a serviços com facilidade e por baixo preço. Para a consultoria, essa geração demora mais para comprar carros ou casas, por exemplo, já que acessar aos benefícios desses bens quando eles precisam é mais cômodo e mais alinhado com seus estilos de vida. Neste sentido, as empresas que pretendem servir este público teriam que adaptar seus antigos modelos de negócio.

3.4 BENEFÍCIOS FINANCEIROS

Além da mudança nos hábitos de consumo, um outro grande estímulo para o uso de algumas plataformas de EC seria a chance de poupar dinheiro. A plataforma Yerdle possibilita

a troca de itens obsoletos (YERDLE, 2016). Já a brasileira Tem Açúcar facilita o empréstimo entre pessoas que moram relativamente perto (TEM AÇÚCAR, 2014). Ambas possibilitam assim, economia de dinheiro. Para Boostman e Roogers (2010), a grande motivação para o uso aplicativo Airbnb, por exemplo, é a possibilidade de ganhar um dinheiro extra, além de conhecer novas pessoas.

Possibilitar que os usuários gerem ou economizem dinheiro e ao mesmo tempo lucrar pode ser outro grande desafio para os negócios de EC. A *startup*²¹ Uber é um exemplo. A empresa avaliada por investidores em 62 bilhões de dólares e recebedora do maior investimento em empresa privada de tecnologia já feito – 3,5 bilhões através do Fundo de Investimento Público da Arábia Saudita, teve prejuízo aproximado de 1,2 bilhão de dólares somente na primeira metade de 2016, segundo um colaborador da empresa que revelou em condição de anonimato (ISAAC, 2016).

A plataforma brasileira Bliive é outro exemplo. Os usuários se cadastram e oferecem horas de determinadas atividades que considerem que tenham domínio – uma hora de aula de inglês por exemplo. As horas oferecidas são “monetizadas” no chamado TimeMoney que possibilita que o usuário troque por qualquer outras atividade que tenha interesse (BERNARDO, 2014). Dentro de dois anos da idealização do projeto a plataforma já possuía mais de 15 mil usuários e já estava em mais de 55 países (FERREIRA, 2014). Porém, tornar a plataforma lucrativa tem sido um grande desafio. Depois de ganhar prêmios como o Jovens Inspiradores da editora Abril, Innovator Under 35, da MIT Technology Review, Hub Fellowship, do Hub Curitiba, Desafio Intel e Creative Business Cup, a *startup* ainda não tinha nenhuma fonte de receita (BERNARDO, 2014). Hoje a empresa estrutura um modelo customizado para empresas para estimular a troca de conhecimento dentro delas. Para tal, as empresas precisariam pagar uma taxa proporcional ao número de funcionários, o que será a fonte de receita do Bliive (MELLO, 2014).

Além do modelo usado pelo Bliive, Villa (2015) define alguns modelos de geração de receita usados pelas empresas de EC:

Modelo de Receita	Funcionamento
Taxas de Serviço	A empresa tira um percentual do total da transação por ter conectado as partes.

²¹ “Uma startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza” (“O que é uma startup? | EXAME.com - Negócios, economia, tecnologia e carreira”, 2016).

Plano de Adesão	A empresa cobra taxas fixas mensais ou anuais, independente do uso
Plano de Adesão Condicionado	Empresa oferece diferentes planos e faixas de preço baseado na frequência de uso ou serviços utilizados
Plano de Adesão Plus	A empresa cobra um valor anual, podendo haver diferentes planos
“Carta Branca”	A receita é gerada através da criação de plataformas para que outras empresas possam administrar
Freemium	Oferece serviços básicos de graça e cobra por serviços adicionais

Tabela 5 – Modelo de Receita
 Fonte – Villa (2015). Adaptado da autora(2016).

Também está se tornando claro que plataformas de EC não estão trazendo benefício financeiro apenas para as próprias empresas que desenvolvem a tecnologia e para as empresas que as usam individualmente. A EC está permitindo que empresas se relacionem entre si e gerem mais receita ou reduzam custos. Plataformas como o LiquidSpace, ShareDesk e Pivot Desk permitem que empresas compartilhem espaços, os chamados espaços de co-working, compartilhando assim, os custos com aluguel e manutenção do espaço(LIQUIDSPACE, 2011;PIVOTDESK, 2017; SHAREDESK, 2016).

Outras plataformas ajudam as empresas por meio da terceirização de profissionais, como no caso da HourlyNerd, que conecta diversos tipos profissionais a empresas para a realização de consultoria ou projetos(HOURLYNERD, 2016). Outras fazem a ponte entre advogados e empresas como a Upcounsel(UPCOUNSEL, 2017).

A plataforma Floow2 conecta diretamente empresas, proporcionando um canal em que elas podem alugar, vender ou compartilhar diversos tipos de bens, como máquinas, espaço, serviços ou mesmo sobra de estoque(FLOOW2, 2016). Assim, permite que as companhias evitem a subutilização de recursos, gerem receita alternativa e também redução de custos, podendo alugar bens ou invés de comprá-los. A plataforma brasileira B2Blue também adota um modelo de negócios parecido, em relação a possibilitar que diversos tipos de empresas realizem transações entre si, porém foca na realização de transações de resíduos, como eletrônicos, industriais, orgânicos, entre outros(B2BLUE, 2012). Modelo de negócio parecido com iniciativa da FIEMG, que oferece uma plataforma que permite que resíduos industriais sejam comercializados entre empresas, sem que a organização ganhe nenhuma fatia da transação, diferentemente da B2Blue (FIEMG, 2008).

Além de procurarem plataformas focadas em transações entre empresas ou para empresas, algumas corporações estão buscando plataformas como o Zipcar. Segundo Keegan (2009), 8.500 empresas assinaram para receber o cartão que dá acesso aos carros, entre elas a GAP e a Nike. Segundo o diretor executivo da Agência de Inovação da Unicamp, Milton Mori (2016, apud. JAKITAS; TAVARES, 2016), o movimento de grandes empresas em busca de *startups* é justificado pelos custos, pois a inovação aberta teria orçamento e riscos compartilhados, como no caso da Votoratim Metais, que está em busca de *startups* que ajudem a reduzir os impactos de resíduos e gasto energético. O motivo da atração de empresas como Bradesco, Natura e Brasken por *startups* seria a estrutura muitas vezes engessada dessas grandes empresas, que inibe a velocidade e o desenvolvimento que as inovações necessitam (SANTOS, 2015).

3.5 DESAFIOS

Por serem empreendimentos relativamente novos, os negócios de EC ainda carecem de mecanismos de proteção aos consumidores, o que pode gerar riscos para os usuários, como roubo e depredação de propriedades, acidentes com carros ou serviços aquém do prometido, por exemplo. Para reduzir os riscos, alguns governos já adotam maneiras de regulamentar esses serviços, como o governo do Colorado, nos Estados Unidos, que exige que empresas de compartilhamento de veículos, como o Uber, ofereçam cobertura contra perdas e danos enquanto os usuários estiverem utilizando os serviços ou o governo da Califórnia, onde essas empresas estão tendo que se adequar a 28 requerimentos de segurança e de seguro (ACCENTURE, 2014). Além do segmento de carros, o segmento de compartilhamento de imóveis também oferece riscos para os usuários e está tendo que se adaptar a alguns requisitos. O aplicativo Airbnb, por exemplo, promete reembolso de até 1 milhão de dólares caso haja dano à propriedade de algum usuário que disponibilizou o espaço (ACCENTURE, 2014).

Para reduzir a falta de segurança nas transações, que geralmente acontecem entre indivíduos totalmente desconhecidos, as empresas de EC têm buscado disponibilizar espaços nas plataformas para que os usuários possam descrever as condições do produto adquirido ou a experiência que tiveram durante a interação com a outra parte envolvida. Assim, auxiliam na criação de uma relação de confiança entre as partes.

Para Botsman (2012), ao longo dos últimos 20 anos a confiança vem evoluindo desde acreditar nas pessoas online, para depois confiar em compartilhar informação, até confiar em

entregar informação do cartão de crédito e, agora estaríamos entrando na terceira onda de confiança, que seria conectar estranhos dignos de confiança em diferentes tipos de mercados. De acordo com pesquisa realizada pelo Pew Center (2009, apud. HAMPTON *et al.*, 2009), um usuário ativo do Facebook tem três vezes mais chance do que um não usuário da internet de acreditar que a maioria das pessoas são dignas de confiança. O que pode sugerir que as relações de confiança criadas pelo ambiente virtual podem estar transformando até a forma com que as pessoas confiam umas nas outras pessoalmente.

Botsman (2012), em palestra para o TED Talk, cita o exemplo de um americano que tem como fonte de renda principal executar tarefas pelo TaskRabbit, plataforma que permite que tarefas do dia-dia, como lavar roupas ou ir ao supermercado sejam terceirizadas. Segundo Botsman (2012), o sucesso do americano só foi possível pela reputação que criou no site, sendo avaliado com a pontuação máxima de 4.99, de um total de 5 pontos, pois é necessário que o usuário passe por algumas etapas até ser selecionado para realizar determinada tarefa.

Para a autora é uma questão de tempo até que seja possível se obter informações sobre o comportamento de alguém em diferentes contextos ao longo do tempo e que o futuro será orientado por um conjunto moderno de informações sobre reputação. Assim, seria possível obter informação em tempo real de quem confiou em você, onde e por quê, como um “painel de reputação”. A plataforma TrustCloud já faz uma espécie de monitoramento do tipo, sendo espécie de rede social que fornece o perfil e informações do comportamento de empresas ou pessoas em diversas plataformas, como postagens feitas em redes sociais (TRUSTCLOUD, 2009). Desta forma, estes “painéis de reputação” podem não ser a solução, mas seriam uma forma de auxílio mitigar os riscos e tornaras transações realizadas na EC mais seguras.

Outro desafio trazido pelas particularidades dos negócios de EC é pressão dos concorrentes, principalmente do setor de hotelaria e táxis. O segmento de hotéis alega que os aplicativos como o Airbnb não estão sujeitos a normas de segurança e de *lay-out*²² e apontam também as perdas com impostos em razão do uso desses aplicativos, que não são taxados da mesma maneira pelos governos (ACCENTURE, 2014). Os hotéis de Nova Orleans estimaram que a cidade perdeu 1,4 milhões de dólares em impostos, em razão de perdas de aproximadamente 13 milhões de dólares em hospedagens. A cidade de São Francisco faz a mesma reclamação e quer que o aplicativo pague sua parcela de contribuição com impostos (ACCENTURE, 2014). Os taxistas também usam o mesmo artifício como mecanismo de pressão com os governos para que os aplicativos sejam taxados ou mesmo bloqueados em

²² Arranjo físico, projeto ou esquema.

determinados locais. A categoria no Brasil alega que os motoristas do Uber não estão sujeitos às mesmas obrigações legais e além de diversos protestos, alguns já chegaram a cometer atos criminosos contra os motoristas da empresa (COSTA; LEAL, [S.d.]). Em Londres, a associação dos taxistas alega que o aplicativo viola a lei que proíbe veículos privados de cobrarem taxas (ACCENTURE, 2014).

3.6 ECONOMIA COLABORATIVA E VALOR COMPARTILHADO

Para Botsman e Roogers (2010), os negócios de EC podem ser divididos, em geral, em três categorias – mercados de redistribuição, plataformas de estilo de vida colaborativo, e sistemas produto serviço. Estas categorias serão apresentadas abaixo seguidas de proposições para CVC para cada categoria.

Mercados de redistribuição: Assim como as plataformas já mencionadas Yerdle, eBay, Cragstlist, B2Blue e Tem Açúcar, estes tipos de negócios focam em possibilitar a redistribuição de itens usados a partir de um lugar em que é obsoleto para outro em que é desejado.

Plataformas de estilo de vida colaborativo: Estimulam a troca de bens intangíveis, como tempo e habilidades. Como exemplo a já citada Bliive e também a EatWith, plataforma que permite que pessoas ofereçam jantares para que principalmente turistas possam conhecer pessoas e saborear pratos realmente locais.

Sistemas Produto Serviço: Promovem a mentalidade de uso e não de posse. Paga-se pelo benefício do produto e não pelo produto em si, o que caracteriza uma oferta integrada de produtos com serviços, agregando mais valor aos produtos - ruptura no modelo tradicional de posse individual. Exemplos: compartilhamento de carros, de energia solar, lavanderias compartilhadas, dentre outros.

Analisando as características dos negócios de EC é possível perceber diversos aspectos de CVC. Estes negócios proporcionam economia de recursos (sistemas produto serviço) e o consumo consciente (mercados de redistribuição), resultando em valor mútuo, tanto para a sociedade quanto para as empresas que oferecem estes serviços. Para estas, através de benefício financeiro e para aquela através da racionalização dos recursos ambientais, o que caracteriza o conceito de CVC. A ligação entre os dois conceitos pode ser vista claramente no caso da plataforma B2Blue. Visto que, a plataforma permite que o que é resíduo para alguns e que seria descartado de alguma forma na natureza, seja matéria prima para outros, o que reduz o consumo de recursos naturais. Isto é colaboração resultando em valor para a sociedade e para o meio-ambiente.

Estes novos negócios também facilitam a troca de experiências, informações e conhecimentos de interesse (plataformas de estilo de vida colaborativo). Tais negócios resultam em enorme valor gerado para sociedade, já que, além da disseminação do conhecimento por si só, observar-se que, a partir da rápida troca de informações possibilitada pelas novas tecnologias, a sociedade começou a passar por uma revolução mais veloz no que tange a direitos individuais. Tal revolução poderia ser atribuída à facilidade de encontrar pessoas que compartilham mesmos pontos de vista, experiências e interesses. Além disso, essas plataformas também favorecem o contato entre pessoas, melhorando ainda o contato interpessoal que foi sendo aos poucos perdido com o uso de tecnologias.

Além disso, Valor Compartilhado seria a representação do novo capitalismo, ou pós-capitalismo, pois dizem a respeito de um mesmo momento: a atualidade (NETO; PEREIRA; MORTIZ, 2012). O novo capitalismo seria a era da revolução da informação ou a terceira onda de transformação, como disse Toffler (1980), característica observada nas plataformas de economia colaborativa.

Ademais, a EC trabalha em benefício dos usuários, sem necessidade de sacrifícios, o que auxilia na mudança de hábitos (o esforço para vender algo obsoleto ou reciclar um item qualquer é reduzido, por exemplo). Assim, facilita a mudança de mentalidade e cria valor para os negócios e para a sociedade, base do conceito de CVC (BOSTMAN; ROGERS, 2010).

4. CARACTERÍSTICAS DO VAREJO DE ALIMENTOS NO BRASIL

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O objetivo desta seção é apresentar características gerais do setor de varejo de alimentos no Brasil, com ênfase no subsetor alimentício, analisando dados como número de empresas, pessoal ocupado, receita gerada, valor monetário em estoque, dentre outros. Esta análise, assim como as entrevistas com as padarias, se justifica para um entendimento mais amplo do ramo e para que, desta forma, as recomendações baseadas nos conceitos de economia colaborativa e valor compartilhado possam ser propostas levando em consideração as peculiaridades do setor. As informações apresentadas nesta seção se baseiam, principalmente, em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e refletem a representatividade do varejo perante o atacado e do varejo de alimentos perante os demais segmentos de varejo.

4.2 COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS NO BRASIL

O comércio varejista no Brasil possui uma participação significativa no total do comércio. Estes são estabelecimentos, em geral, de pequeno porte, em termos de pessoal ocupado, com vendas destinadas ao consumidor final (uso familiar ou pessoal) (IBGE, 2016). A última Pesquisa Anual do Comércio contou com 1,6 milhão de empresas; de acordo com seus resultados, as empresas de varejo em geral, correspondem a 78,8% dos estabelecimentos de comércio no Brasil, com 1,3 milhão de empresas, contra 12,0% do comércio por atacado e 9,2% de comércio de veículos automotores, peças e motocicletas²³ (IBGE,2016).

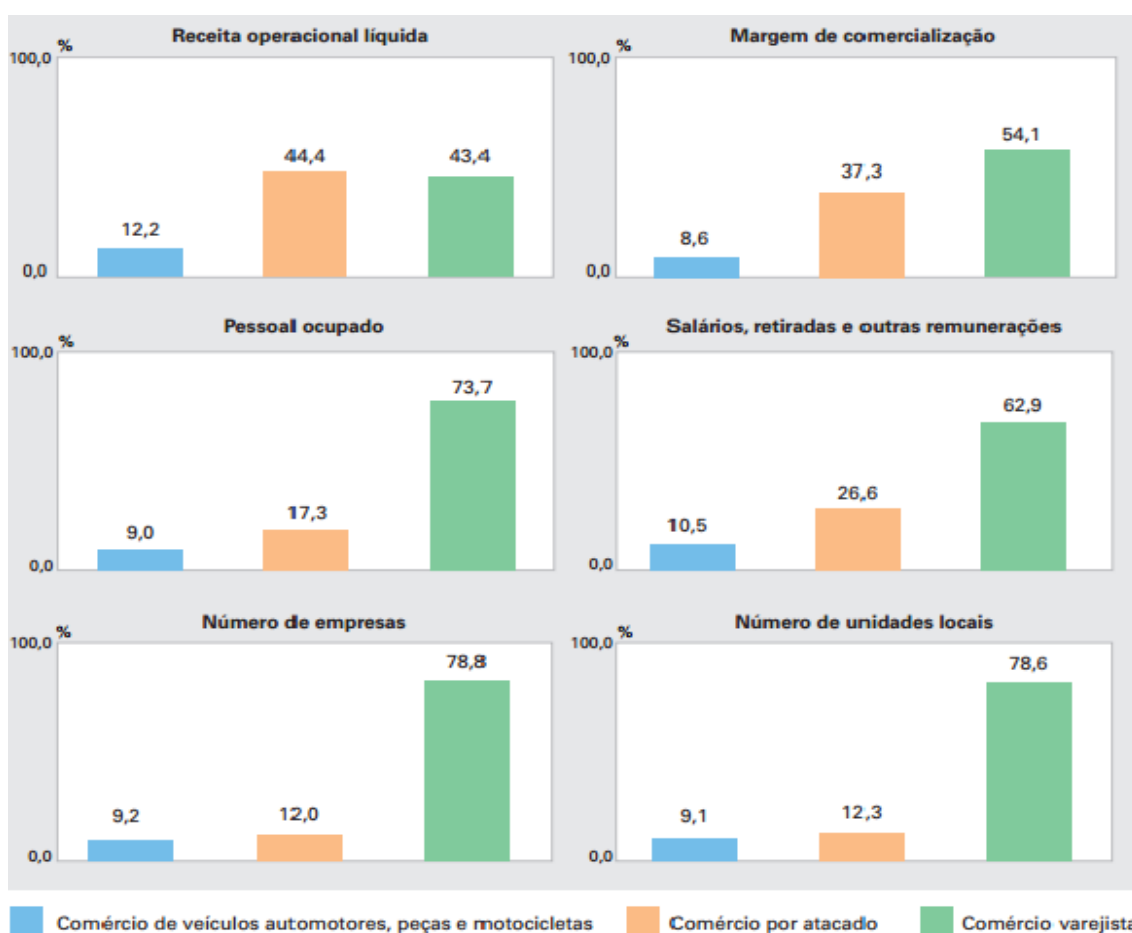


Figura 7 - Distribuição das empresas comerciais
Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Comércio 2014

²³O comércio de veículos automotores, peças e motocicletas é apresentado separadamente, pois, neste segmento, prevalece a revenda de bens duráveis de alto valor médio, incluindo atividades de representantes comerciais e agentes do comércio de veículos automotores e venda consignada desses produtos (IBGE,2014).

Conforme apresentado na figura 7, o varejo possui prevalência em diferentes parâmetros, tais como margem de comercialização²⁴ (54,1%), pessoal ocupado (73,7%), salários, retiradas e remunerações (62,9%) e número de unidades locais (78,9%). O único quesito onde não há predominância é na receita operacional líquida, na qual o segmento atacadista tem maior representatividade. Tal diferença resulta do fato das empresas que atuam no atacado serem distribuidoras ou intermediárias que vendem aos varejistas, com alto volume de vendas. A maior margem de comercialização apresentada pelo comércio varejista se justifica dado que as atividades deste segmento, em geral, registram menor volume de vendas por empresa, mas com maior retorno relativo por unidade comercializada (IBGE,2016).

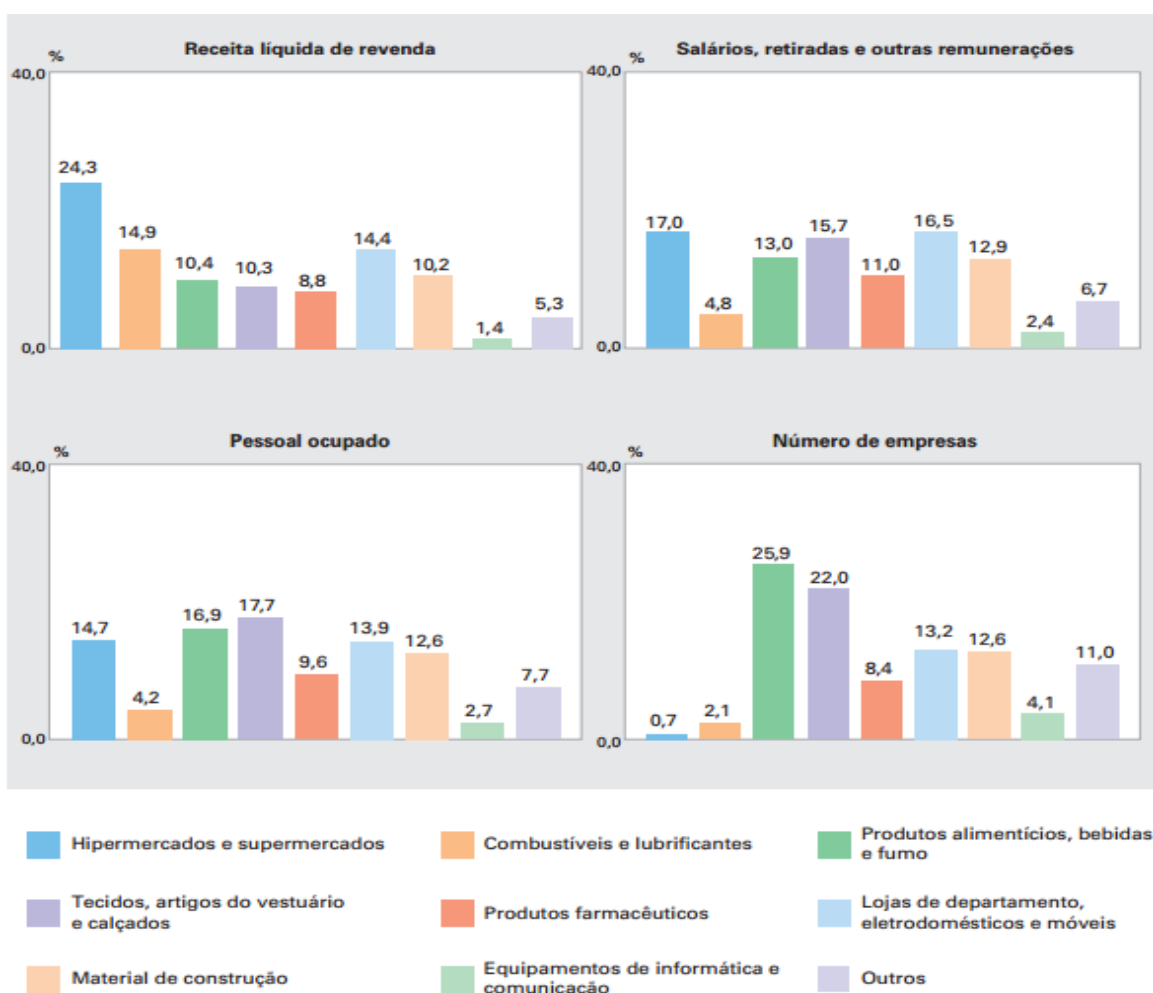


Figura 8- Distribuição percentual das empresas comerciais, por atividades do comércio varejista
Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Comércio 2014

²⁴ A margem de comercialização corresponde à diferença entre a receita líquida de revenda e o custo das mercadorias revendidas. Refere-se ao resultado obtido pelo esforço de venda de mercadorias, deduzidos os custos de aquisição das mercadorias pelas empresas (IBGE, 2014).

Ainda de acordo com a Pesquisa Anual do Comércio (IBGE, 2014), o segmento com a maior geração de receita líquida dentro do comércio varejista, seria o de hipermercados e supermercados, com 24,3% total, o que corresponde a R\$310,6 bilhões. O segundo mais representativo foi o comércio de combustíveis e lubrificantes, com diferença significativa em relação ao primeiro, com R\$ 191,00 gerados ou 14,9% do total. O ramo de hipermercados e supermercados também lidera em relação à representatividade dos salários, retiradas e outras remunerações com 17,0%, correspondente a R\$19,9 bilhões. Produtos alimentícios, bebidas e fumo²⁵, porém, é o mais representativo quanto a número de empresas, com 336,4 mil empresas ou 25,9% do total, seguido pelos varejos de tecidos, artigos de vestuário e calçados, que são 285,1 mil ou 22,0% do universo.

Produtos alimentícios e varejo de vestuários também são os mais representativos em termos de pessoal ocupado, conforme a figura 8²⁶. Já em relação à média de pessoal ocupado por empresa, o segmento de hipermercado e supermercados lidera, com em média 131 pessoas empregadas, contra 4 do ramo de produtos alimentícios, bebidas e fumo.

Com relação aos salários médios mensais, o segmento de lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis é o que ofereceu os maiores valores²⁷, com uma média de 1,9 salário mínimo. Neste quesito o ramo alimentício é o que menos pagou, oferecendo, em média, 1,2 salário mínimo.

Em relação à produtividade do trabalho²⁸, que pode ser compreendida como o valor médio do quanto cada trabalhador produz ou vende em termos monetários, o comércio de combustíveis e lubrificantes destacou-se frente às demais atividades do varejo (R\$ 66,1 mil), já o segmento alimentício apresentou a menor produtividade (R\$22.834,0). No que diz respeito à taxa de margem de comercialização²⁹, o segmento de tecidos, artigos do vestuário e calçados apresentou a mais alta taxa (78,7%). Neste quesito, os varejos de produtos alimentícios

²⁵Nessa atividade, foram agregadas duas classes: comércio não especializado com predominância de produtos alimentícios, bebidas e fumo.

²⁶ Na classificação “Outros” foram agregados o comércio de joias e relógios; comércio de gás liquefeito de petróleo (GLP) em botijões; comércio de artigos usados; e comércio de outros produtos novos não especializados anteriormente (IBGE,2016).

²⁷Valores calculados pela divisão dos salários, retiradas e outras remunerações pelo salário mínimo anual, cujo cálculo inclui o 13º salário, e, em seguida, pelo total de pessoal ocupado nas empresas. O cálculo do salário mínimo anual resultou no valor de R\$ 9 412,00(IBGE,2016).

²⁸Valores correntes calculados pela divisão do valor adicionado pelo total de pessoal ocupado nas empresas (IBGE,2016).

²⁹Valores calculados pela divisão da margem de comercialização pelo custo das mercadorias vendidas (IBGE,2016).

apresentaram margem de 40,7%, mediana em relação aos demais. O segmento de combustíveis e lubrificantes apresentou a taxa mais baixa (17,6%).

Esses dados permitem uma primeira caracterização geral do setor de varejo de alimentos, em relação aos demais. De forma geral, ele é extremamente pulverizado, com um grande número de unidades de pequeno porte. Apesar de apresentar uma margem mediana, a remuneração no setor tende a ser baixa e, conseqüentemente, a produtividade da mão de obra. Essas informações permitem inferir ainda que, devido aos baixos salários, os trabalhadores tendem a ser pouco qualificados.

Atividades do comércio varejista	Média de pessoal ocupado por empresa	Salário médio mensal (em salários mínimos)	Produtividade do trabalho (R\$)	Taxa de margem de comercialização (%)
Total	6	1,6	35761	40,4
Hipermercados e supermercados	131	1,8	40416	27,4
Combustíveis e lubrificantes	12	1,8	66100	17,6
Produtos alimentícios, bebidas e fumo	4	1,2	22834	40,7
Tecidos, artigos do vestuário e calçados	5	1,4	30184	78,7
Produtos farmacêuticos	7	1,8	40875	57,2
Lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis	6	1,9	43243	53,7
Material de construção	6	1,6	35993	47,9

Equipamentos de informática e comunicação	4	1,4	31710	51,2
Outros	4	1,4	32533	49,3

Tabela 6 - Média de pessoal ocupado por empresa, salário médio mensal, produtividade do trabalho e taxa de margem de comercialização, segundo as atividades do comércio varejista - Brasil – 2014
Fonte: IBGE, 2016

Relativo às despesas apresentadas pelas empresas, o IBGE (2016) considerou sete categorias, dentre elas: 1) despesas com aluguéis de imóveis e condomínios; 2) Serviços prestados por terceiros (contabilidade, informática, despachantes, etc.); 3) Serviços de comunicação (correio, fax, telefone e internet); 4) Energia elétrica, gás, água e esgoto; 5) Impostos e taxas (IPTU, IPVA, CPMF, alvarás, etc.); 6) Despesas financeiras e 7) Outras despesas operacionais e não-operacionais. Os valores médios de cada uma destas despesas por empresa dos anos de 2010 a 2014 foram distribuídos conforme apresentado na tabela 8. Como pode ser observado, as despesas operacionais e não operacionais contabilizam os maiores gastos dos varejos de produtos alimentícios, sendo a despesa mais representativa ao longo dos anos. As despesas com aluguel de imóveis e condomínio, energia elétrica, gás, água e esgoto e serviços terceirizados também se destacam, estas despesas, porém, não podem ser complementemente atribuídas a uma gestão ineficiente, visto que dependem do cenário do mercado imobiliário e dos valores cobrados pelos serviços básicos e por terceiros.

Despesas média/empresa (Mil Reais)	Varejo – Produtos alimentícios, bebidas e fumo				
	2010	2011	2012	2013	2014
1- Aluguéis de imóveis e condomínios	4,4	2,7	5,0	5,5	7,0
2- Despesas de serviços prestados por terceiros (contabilidade, informática, despachantes, etc.)	3,5	2,9	4,6	5,2	8,1

3- Despesas de serviço de comunicação (correio, fax, telefone e internet)	1,8	1,1	1,4	1,1	1,5
4- Despesas de energia elétrica, gás, água e esgoto	5,7	5,4	5,7	4,7	6,3
5- Despesas de impostos e taxas	2,9	1,5	2,9	2,8	2,2
6- Despesas financeiras	0,9	0,9	1,2	1,7	2,2
7- Outras despesas operacionais e não operacionais	5,7	7,0	7,7	12,3	14,5
Total	24,9	21,5	28,6	33,2	41,9

Tabela 7 – Despesas - comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo.

Fonte: Adaptado de IBGE, Sistema de Recuperação Automática – SIDRA (2017)

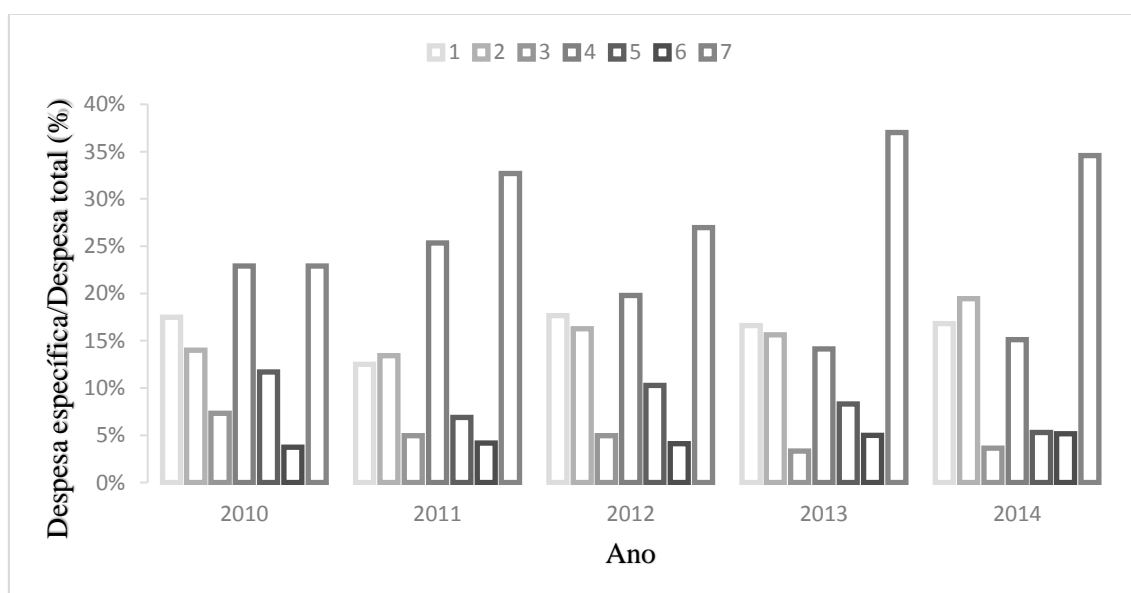


Gráfico 1 – Representatividade por despesa.

Fonte: Adaptado de IBGE, Sistema de Recuperação Automática – SIDRA (2017)

É possível perceber ainda, pelo gráfico 1, que as despesas que mais sofreram aumento de 2010 a 2014 foram: 7) Outras despesas operacionais e não operacionais, 2) Despesas com

serviços de terceiros, 6) Despesas Financeiras e 1) Aluguéis, Imóveis e Condomínio, nesta ordem. Ressalta-se o aumento das despesas financeiras, que são despesas relacionadas ao nível de endividamento e que sofreram aumento médio de 147%, apesar de ainda sim serem pouco representativa em relação às demais despesas. É razoável compreender este aumento, já que despesas com serviços básicos (energia elétrica, água, gás, esgoto) e operacionais e não operacionais mais que duplicaram neste período e poderiam ter gerado impacto direto na necessidade de crédito.

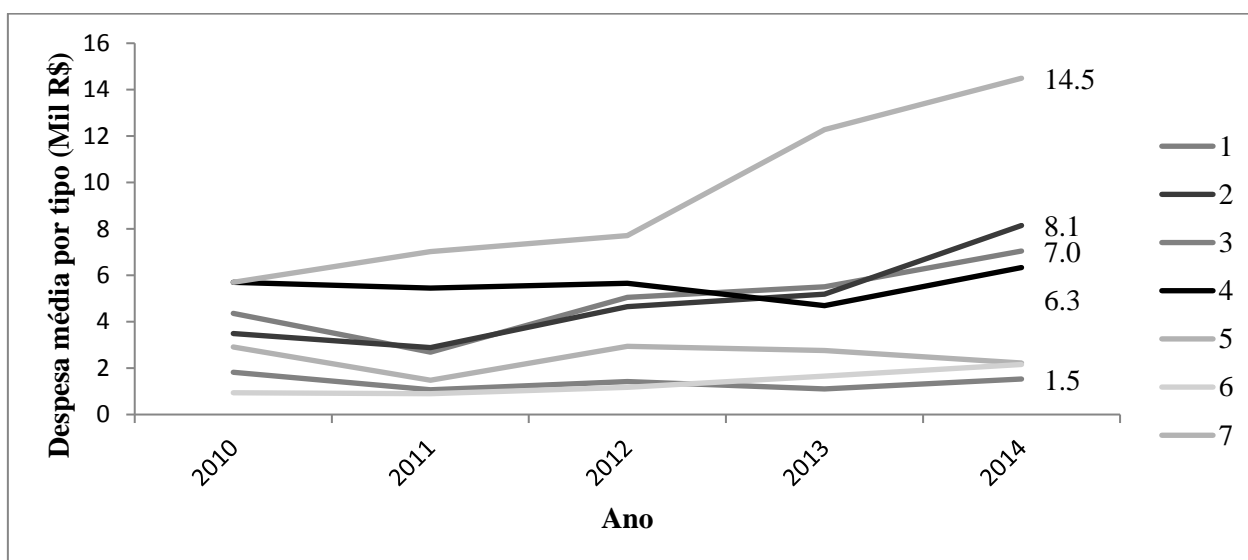


Gráfico 2 – Tendência da despesa média por tipo.

Fonte: Adaptado de IBGE, Sistema de Recuperação Automática – SIDRA (2017)

Outra variável relevante para o entendimento do cenário em que os varejos alimentícios estão inseridos é relativo ao estoque. Os valores acumulados em estoque no último dia do ano em questão podem ser observados na tabela 9.

Segmentos Comércio Varejista	Estoque médio por empresa (Mil Reais)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Produtos alimentícios, bebidas e fumo	33,6	33,5	39,9	35,7	67,6
Comércio não especializado	186,5	189,7	225,1	263,2	288,0
Hipermercados e supermercados	1857,4	2443,1	3076,2	3472,4	3564,4
Tecidos, artigos de armarinho, vestuário e calçados	80,7	101,6	126,7	132,1	148,2

Comércio de outros produtos em lojas especializadas	114,3	124,3	149,8	184,3	220,6
Comércio de artigos usados	19,7	75,7	21,9	16,4	31,7
Total - Comércio varejista	111,4	120,4	145,5	168,1	201,8

Tabela 8 – Estoque médio por segmento.

Fonte: Adaptado de IBGE, Sistema de Recuperação Automática – SIDRA (2017)

É notável a variação do valor em estoque de Produtos alimentícios, bebidas e fumo principalmente de 2013 para 2014, em que o valor quase dobrou, vide gráfico 3.

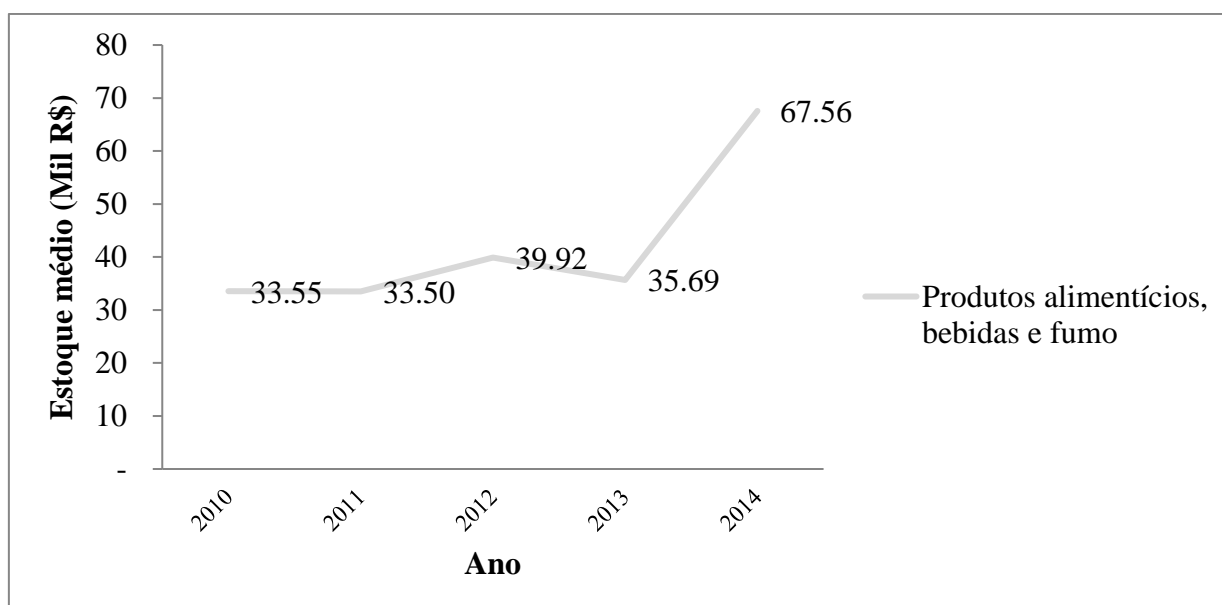


Gráfico 3 – Variação valor em estoque médio.

Fonte: Adaptado de IBGE, Sistema de Recuperação Automática – SIDRA (2017).

O cenário econômico brasileiro, no entanto, mudou consideravelmente entre 2014 (data da última Pesquisa Anual do Comércio disponível) e 2017. O que torna interessante analisar, também, o comportamento do comércio varejista dada esta realidade de retração na economia durante esse período.

No comércio varejista como um todo, o volume de vendas registrou recuo de 6,2% no índice acumulado no ano de 2016, frente ao igual período do ano anterior, o que foi o pior recuo na série histórica que se iniciou em 2001 (IBGE, 2016). Este cenário geraria grande impacto nos valores absolutos e percentuais dos indicadores já apresentados. De acordo com a Pesquisa Mensal do Comércio (IBGE, 2016), todas as atividades do varejo seguiram esta queda de

volume, sendo que seis delas registraram a queda mais acentuada de suas séries históricas. Os segmentos que registraram queda, em ordem decrescente estão discriminados na tabela 10.

Segmento	Recuo %
Livros, jornais, revistas e papelaria	16,1
Móveis e eletrodomésticos	12,6
Equipamentos e material de escritório, informática e comunicação	12,3
Tecidos, vestuários e calçados	10,9
Outros artigos de uso pessoal e doméstico	9,5
Combustíveis e lubrificantes	9,2
Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo	3,1
Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos	2,1

Tabela 9 – Recuo em volume de vendas por segmento.

Fonte: Adaptado de Pesquisa Mensal do Comércio, (IBGE 2016)

O recuo nas vendas do setor de hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo foi o mais acentuado desde 2003 (-4,5%) e exerceu a maior influência negativa na redução do total do varejo (IBGE,2016). Ainda de acordo com esse relatório, o aumento de preços dos alimentos foi um dos principais responsáveis pela queda do volume de vendas do setor. Contudo, a queda pode não ter sido tão representativa percentualmente por serem produtos de necessidade básica da população, diferentemente dos segmentos que apresentaram as maiores variações.

5. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho busca identificar as ineficiências na gestão de recursos nos varejos de panificação para, assim, avaliar possíveis soluções. Desta maneira, é interessante que a investigação leve em consideração a potencial relevância dos demais elos da cadeia de

suprimentos na construção do problema. Logo, é importante entender a cadeia do setor estudado e a relação existente entre as diversas partes que a integram.

Assim sendo, esta seção explora definições sobre gestão da cadeia de suprimentos e a interdependência existente entre seus elos. Depois disso, apresenta a cadeia do setor e aprofunda conceitos relativos à logística do setor de alimentos para que, desta forma, as práticas referências no gerenciamento de recursos do ramo possam ser consideradas nas recomendações.

5.2 DEFINIÇÕES

Ao estudar a cadeia de suprimentos é possível perceber que muitos termos não são universais e até mesmo que alguns termos diferentes se justapõem e são usados com o mesmo significado. As diferenças entre os diversos termos são apresentadas neste trabalho baseadas na figura 9.

Na visão de Slack, Chambers e Johnston (2009), a gestão da cadeia de suprimentos coordena e integra todas as operações no lado do fornecimento e no lado da demanda, abrangendo todos os processos logísticos, conforme apresentado na figura 9.

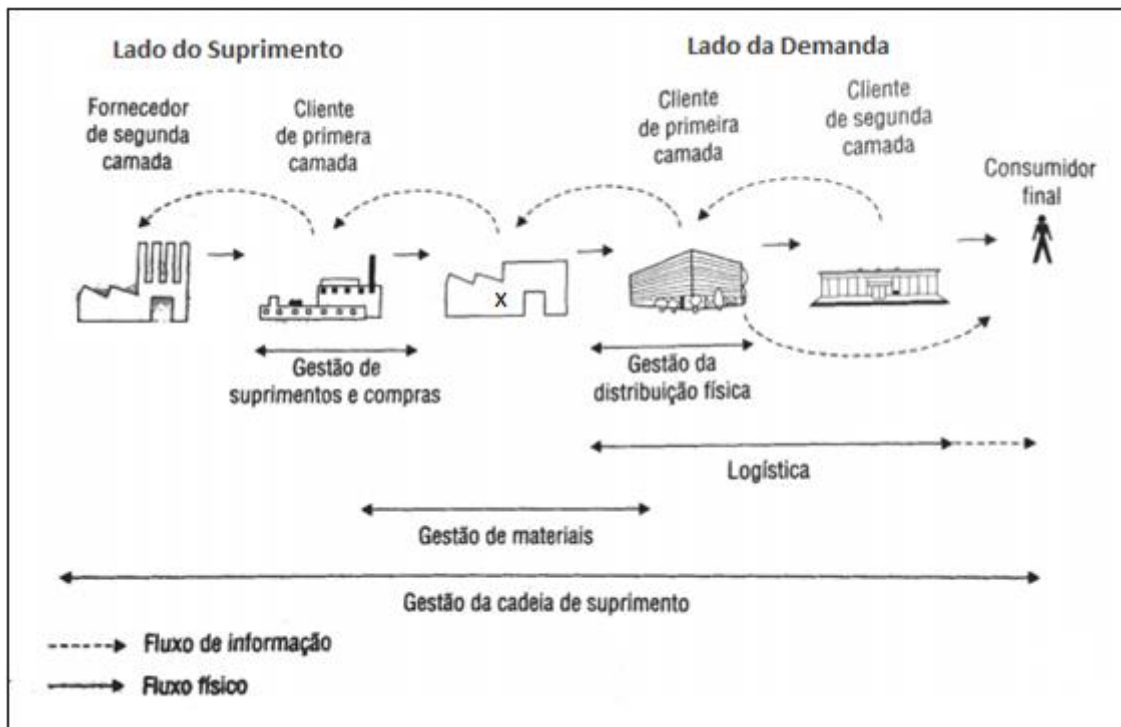


Figura 9 – Termos usados na descrição do gerenciamento de diversos elos da cadeia de suprimentos
Fonte – Adaptado de Slack; Chambers; Johnson (2009)

Tomando uma empresa “x” representada na figura 9 como referência, a gestão de materiais seria menos abrangente que a gestão da cadeia de suprimentos e pode ser compreendida como o gerenciamento que integra o fluxo de materiais e informações entre as partes com relação direta na cadeia (fornecimento direto com a demanda direta). Atua integrando, assim, o fluxo de materiais às funções de suporte para auxílio à tomada de decisão (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Isto é, integrando fornecimento e demanda.

A gestão de compra e suprimento lidaria com o gerenciamento da relação da interface da operação com os mercados de suprimento, isto é, com os fornecedores. Já a gestão da distribuição física é a atividade de suprimento anterior ao consumidor, que será responsável pelo gerenciamento do transporte físico de produtos ou serviços até o cliente (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Pode ser compreendida como a gestão da relação da indústria com seus centros de distribuição ou deste com os varejos.

Na visão de Slack, Chambers e Johnston (2009), o termo logística abrangeria a gestão de distribuição física, contudo, também se referiria à gestão do fluxo de materiais e informações dos canais de uma empresa até o varejo ou consumidor final. Seguindo esta linha de raciocínio, a logística seria, então, a relação entre uma empresa da cadeia e seus clientes, além de representar também o fluxo de materiais e informações entre as diversas etapas de seu processo produtivo (REZENDE, 2011). A logística poderia ainda ser segmentada em diferentes atividades que, de acordo com Rezende (2011), seriam: Logística de suprimentos; Logística de produção; Logística de armazenagem e Logística de distribuição e transporte. O escopo de cada um destes segmentos segue detalhado na tabela 11, de acordo com a concepção de Rezende (2011).

Ramo da Logística	Atividades/Características
Logística de suprimentos	Caracteriza o ciclo de compras, recebimento, estocagem de matérias-primas e insumos;
Logística de produção	Tem início com o planejamento, programação e controle da produção (PPCP), lotes, produção, manuseio, movimentação interna e estoques em processo

Logística de armazenagem	Recebe os fluxos da produção e providencia a movimentação e estocagem de produtos acabados, unitização, processamento e expedição de pedidos
Logística de distribuição e transporte	Efetua o planejamento da distribuição (centralizada, centros de distribuição, atacadistas, varejistas, representantes, etc.), define as modalidades e rotas de transporte, sendo responsável desde a retirada dos estoques, expedição até a entrega no local designado pelo cliente

Tabela 10 – Ramos da Logística.

Fonte: Adaptado de Rezende (2011)

Assim sendo, a investigação do trabalho explora as ineficiências identificadas na logística de suprimentos, produção e armazenagem nos estabelecimentos visitados, o que remete à gestão da própria padaria e sua relação com suas distribuidoras.

5.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR DE ALIMENTOS

A cadeia de suprimentos do setor explorado neste estudo segue representada na figura 10.

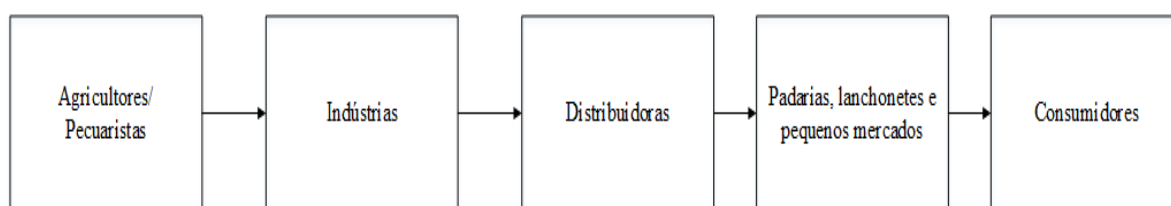


Figura 10 – Cadeia de suprimentos indústria alimentícia

Fonte – Da autora.

O gerenciamento desta cadeia de abastecimento pode se tornar bastante complexo já que pode englobar o transporte e armazenamento de alimentos perecíveis, que são alimentos sensíveis a qualquer tipo de deterioração, seja biológica, física ou química (REZENDE, 2011). Desta forma, estes alimentos podem ter suas qualidades prejudicadas se não forem devidamente

acondicionados, transportados e dispostos adequadamente nos pontos de venda e nos locais de utilização (REZENDE, 2011).

Já os serviços de alimentação seriam quaisquer estabelecimentos que realizam atividades de manipulação, preparação, fracionamento, armazenamento, distribuição, transporte, exposição à venda e entrega de alimentos, perecíveis ou não, preparados para o consumo, tais como cantinas, bufês, confeitarias, cozinhas industriais, cozinhas institucionais, lanchonetes, padarias, pastelarias e restaurantes (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2016). Estes estabelecimentos devem ser previamente licenciados pela autoridade sanitária competente (vigilância sanitária local), mediante a expedição de licença ou alvará sanitário (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2016). Tal necessidade de justifica pelo fato de comercializarem ou produzirem produtos com potencial de risco à saúde pública.

Devido aos cuidados necessários com a produção e comercialização de alimentos, manter a qualidade necessária e ao mesmo tempo os custos logísticos sob controle pode ser um grande desafio. Já que, a estratégia logística adotada deve ser determinada pelas características do produto, como o peso, volume, valor, perecibilidade e inflamabilidade (TISCOSKI FILHO, 2015). Para BALLOU (2007), estas seriam as características que devem indicar quais são as necessidades para armazenagem, estoques, transporte, manuseio e processamento dos produtos

De acordo com (REZENDE, 2011), para manter o processo logístico de distribuição de alimentos balanceado, levando em consideração os aspectos higiênico-sanitários e os custos associados, é necessário considerar alguns aspectos entre eles a caracterização e condições para preservação; o acondicionamento; a armazenagem e o transporte. Cada um destes aspectos segue detalhado.

Caracterização e condições para preservação:

Para a comercialização de alimentos é essencial considerar as condições necessárias de ventilação, umidade e de temperatura para que os alimentos sejam preservados de acordo com suas características biológicas e químicas (REZENDE, 2011). Também é importante analisar as características físicas, já que, determinadas práticas de acondicionamento, embalagem, empilhamento ou manipulação podem provocar a degradação. A resolução RDC nº 216/2004, que dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação, informa todas essas condições necessárias para o armazenamento, as temperaturas de conservação e informações sobre validade dos produtos (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2016). Ressalta-se que a legislação sanitária atribui responsabilidade de informar

o prazo de validade no rótulo do produto alimentício totalmente à empresa fabricante, assim, os varejos que apenas comercializam os produtos não podem ser responsabilizados por falhas desta natureza (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2016).

Acondicionamento:

Este aspecto é fundamental para a preservação dos produtos em toda a logística de distribuição, além de ser de extrema importância sob o aspecto do custo logístico. De acordo com Rezende (2011), o acondicionamento remete à embalagem dos produtos que tem entre suas funções:

- Primária: conter o produto, ser medida de produção ou unidade de comercialização no varejo;
- Secundária: Acondicionamento (bandeja, filme, dentre outros) das embalagens primárias (dúzia, fardo etc.), normalmente utilizada para disposição no ponto de venda no varejo;
- Terciária: contentores de materiais resistentes (papelão, plástico, madeira etc.) para contenção das embalagens secundárias, movimentação manual e transporte. Normalmente é a unidade de atacado;
- Quaternária: unitização das embalagens terciárias (palete) para armazenagem e transporte.

Armazenagem - movimentações, estocagens e transbordos:

Segundo Rezende (2011), a operação de um armazém não deve ser baseada apenas no aproveitamento de espaço, mas, principalmente nas características e condições para preservação dos alimentos. Assim sendo, o armazenamento do alimento deve ocorrer em condições de tempo e de temperatura que não comprometam sua qualidade higiênico-sanitária (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2016). Para Rezende (2011), alguns fatores devem ser considerados em algumas atividades desempenhadas durante o armazenamento:

- **Recebimento:** o manuseio pode gerar danos à embalagem dos produtos e o transbordo pode acarretar em contaminações ou choques térmicos, já que os alimentos passam por ambiente externo;
- **Estocagem:** O estoque deve ser projetado levando em consideração o acesso direto aos alimentos mais acessados. Também deve se levar em consideração a sequência de entrada e saída dos alimentos, já que, como o tempo é um fator agravante para a

preservação, é necessário levar em consideração conceitos de FIFO (primeiro que entra é o primeiro que sai) ou FEFO (primeiro que expira a validade é o primeiro que sai);

- **Picking ou separação para atendimento aos pedidos:** Também é uma atividade com alta probabilidade de danos às embalagens e aos produtos devido ao manuseio. Assim, quando possível, deverá existir uma área destinada apenas para produtos já demandados pelos clientes. Além de auxiliar na preservação dos produtos, esta tarefa ajuda a otimizar o processo.

Transporte

Segundo Rezende (2011), este é o aspecto mais vulnerável e nesta fase é necessário conciliar todos os cuidados relativos a manuseio, contaminação e as características físico-químicas e biológicas dos alimentos. No Brasil a maioria dos alimentos é transportada pelo sistema rodoviário e deve obedecer a norma NBR14701, que entrou em vigor em 2002, para regulamentar o transporte de produtos alimentícios refrigerados com procedimentos e critérios de temperatura (COSME, 2011).

6. ASPECTOS DO SETOR DE PANIFICAÇÃO EM JUIZ DE FORA

Este capítulo resume as entrevistas realizadas nos varejos do ramo de panificação em Juiz de Fora. Conforme anexo I, a pesquisa foi estruturada considerando três áreas de interesse, que são: práticas de compra; práticas de gestão de estoques e as potencialidades de economia colaborativa. A entrevista foi feita nos oito estabelecimentos planejados e duraram em média trinta minutos. Não houveram grandes dificuldades para a realização destas. As saídas das entrevistas seguem sintetizadas de acordo com a área de interesse:

6.1 PRÁTICAS DE COMPRA

Os entrevistados relataram que compram de uma média de 30 ou mais fornecedores e os recebem de segunda a sexta. Foi relatado que a maioria dos fornecedores visita os estabelecimentos uma vez por semana, outros duas vezes, como os fornecedores de insumos como farinha e misturas para bolos, e a minoria de quinze em quinze dias.

Quanto ao sistema de compra, nem mesmo as padarias maiores relataram comprar por consignação. Porém, a prática de troca por parte dos fornecedores foi relatada pela maioria; em caso de vencimento alguns fornecedores trocam os produtos sem custo ou com desconto, o que

poderia ser interpretado como uma espécie de consignação. Em uma das padarias também foi relatada a troca em caso de avaria na embalagem. Os entrevistados retrataram que enxergam a prática como vantajosa para os fornecedores pois, produtos como os laticínios, que em geral são os que mais podem ser trocados, se tornam obsoletos muito rápido e, caso o fornecedor não oferecesse o benefício da troca poderia perder vendas e a visibilidade da marca em sua loja. Em decorrência dessa prática, foi dito que muitas vezes os próprios fornecedores costumam gerenciar o que será entregue nas padarias para, assim, minimizar perdas. Considerando que, caso o produto não tenham tido muita saída e vencido na prateleira os próprios fornecedores sugerem ao profissional responsável pela compra que reponha em menor quantidade.

A maioria relatou que parte majoritária de suas compras é feita através de distribuidoras, porém, algumas padarias relataram comprar também em mercados para repor certos produtos. Disseram que é bastante vantajoso recorrer a promoções nos mercados e comprar em menor quantidade do que comprar quantidades em caixas com distribuidoras.

Em relação ao critério de escolha de fornecedores, a maioria relatou considerar a qualidade em primeiro lugar, seguida de preço e responsabilidade/rapidez na entrega. Também foi retratada a importância da compra com nota fiscal e a adaptabilidade dos produtos que são comprados para venda em prateleiras na produção. Pois, por exemplo, uma certa marca de queijo pode ser bem aceita para comer cru mas não ser tão adequada para a chapa, dessa maneira, este queijo pode não ter saída e decorrer em desperdício. Desta forma, observou-se o desperdício de alimentos nestes estabelecimentos ocorre majoritariamente com produtos de fabricação própria, como salgados, bolos e biscoitos, pois, quando é observado que algum produto em estoque ou nas prateleiras para venda estão perto do vencimento (em média uma semana antes), este é colocado na produção. Uma prática comum observada para peças de embutidos, por exemplo, é fatia-los para vender em bandejas com uma semana para o vencimento e caso não haja saída, faltando em média um dia para vencer estes são colocados para fabricação de salgados. Um dos entrevistados também relatou perdas consideráveis no próprio processo de fabricação. O dono atribui a situação ao fato dos confeitores não seguirem à risca as receitas que são padronizadas.

6.2 PRÁTICAS DE ESTOQUE

Apenas um dos entrevistados soube mensurar o valor monetário em estoque, que é cerca de R\$60.000,00, o que é compatível com o resultado médio apresentado pela Pesquisa Anual

do Comércio em 2014 de R\$67.500,00. Os demais mensuraram o tamanho físico deste, que variou bastante de acordo com o tamanho da padaria e resultou em uma média de 30 m².

Dois dos entrevistados (25% do total) argumentaram não possuir espaço destinado ao estoque, pois todos os produtos vão direto para as prateleiras e os que são usados na fabricação dos produtos próprios são adaptados na própria área de produção. Esta prática é um reflexo da mentalidade observada em todas as padarias, em que se preza por manter o estoque o mínimo possível e, assim, não incorrer em perdas, espaço onerado e altos custos de manutenção do estoque. Por este motivo, foi relatada a preferência por receber os fornecedores com maior frequência, para assim ter sempre em estoque apenas o mínimo necessário. Segundo um dos entrevistados, Juiz de Fora conta atualmente com muitos distribuidores de produtos de padaria, que costumam ser bastante flexíveis. Assim, é possível ter a menor quantidade em estoque possível e contatar o fornecedor em caso de necessidade extra sem incorrer em prejuízos de falta de produtos, já que as distribuidoras conseguiriam realizar o atendimento com a rapidez necessária. A prática, no entanto, não é muito comum, já que os fornecedores passam com alta frequência. Dessa forma, constata-se que esta realidade faria com que não fosse necessário um planejamento tão criterioso por parte dos entrevistados, o que faz com que as entregas, que poderiam ser realizadas com menor frequência, tenham que acontecer mais vezes que o necessário, qualificando, assim, certa ineficiência na gestão da distribuição física, aumento de custos para as distribuidoras e, conseqüentemente, elevação no preço dos produtos.

Quanto à modalidade de gestão do estoque, cinco padarias (62,5% dos entrevistados) relataram que a gestão do estoque é feita visualmente pelo próprio dono/profissional responsável ou pelos próprios funcionários. Nos estabelecimentos em que não existe um profissional responsável pela gestão de compras e estoques, onde a gestão é feita pelos funcionários em geral, observou-se maior incidência de perda de produtos por prazo de validade. Dois entrevistados (25%) relataram usar o software Excel para auxiliar na gestão e outros dois (25%) afirmaram usar software de gestão integrada (ERP)³⁰, porém, o software só seria eficaz na gestão de produtos terceirizados, pois o controle do estoque é feito através do código de barras de todos os produtos que entram e saem. Assim, para os produtos de fabricação própria nas padarias seria necessário cadastrar todas as receitas para que o software fosse capaz de dar baixa no estoque a medida que o produto é vendido. Para isso seriam necessárias receitas

³⁰ Enterprise Resource Planning ou Planejamento dos Recursos da Empresa. O ERP é um sistema que integra todas as transações de uma empresa (entradas de estoque, saídas de estoque, conta receber e a pagar, fluxo de caixa, capacidade, ferramentas, pessoas...) em uma mesma base de dados (COSTA; JARDIM, 2015).

padronizadas e qualidade controlada, o que não é a realidade geral das padarias. Apenas duas delas relataram ter suas receitas padronizadas, porém apenas uma relatou conseguiu fazer com que o padrão seja de fato seguido pelos funcionários e para que as receitas fossem anexadas ao ERP existindo, assim, um controle totalmente informatizado do estoque, seria necessário contratar dois ou três funcionários para isso.

Para a definição dos níveis de estoque, sete padarias relataram que determinam um estoque máximo para cada produto e fazem os pedidos para manter essa quantidade independentemente do nível de estoque no momento do pedido. Assim, sempre que o fornecedor visita a padaria o pedido será feito para atingir este nível caso a quantidade esteja abaixo do valor determinado como máximo. Apenas uma padaria relatou possuir estoque de segurança, porém, não possui um nível de estoque máximo, sendo as compras feitas baseadas em preço e variação da demanda. Segundo Peinado e Graeml (2007), o estoque de segurança tem como objetivo compensar as variações entre o prazo de entrega dos fornecedores e a demanda dos produtos. Assim, pode ser definido como o ato de manter níveis de estoques suficientes para evitar faltas enquanto os pedidos não são entregues. Desta forma, apesar de não considerarem como tal, todas as padarias possuem estoques de segurança, mesmo que sejam determinados de maneira heurística.

Em relação à gestão dos prazos de validade, as padarias em geral relataram adotar a metodologia PEPS (primeiro que expira é o primeiro que sai), método que pode não ser tão efetivo nos estabelecimentos em que o estoque é na própria prateleira de venda, já que é possível que os consumidores escolham os produtos mais frescos e, portanto, com maior prazo de validade. Como já mencionado, as padarias não costumam ter perdas muito altas de produtos devido a prazo de validade, pois, os produtos são direcionados à área de produção ou substituídos pelos fornecedores. Apenas um dos entrevistados soube mensurar um valor monetário aproximado de perdas em produtos que se tornaram impróprios para consumo ou que deixaram de se enquadrar no padrão de qualidade da padaria, o valor gira em torno de R\$ 2.500,00 por mês. As demais relataram perder uma média de 2 sacos de rafia por mês. As perdas se baseiam principalmente em salgados, doces, bolos, laticínios e comida para as refeições servidas no almoço (três padarias servem também almoço). Uma das padarias relatou ter também perdas de produtos requintados com sabores específicos, que não são vendidos em pequenas quantidades pelos fornecedores e que por alguma razão acabam não sendo bem aceitos pelo seu público.

Para mitigar as perdas uma padaria relatou comprar apenas produtos com um mínimo de 30 dias para o vencimento. Para evitar perdas em pães, foi relatada a prática de fazer torradas

e farinha de rosca com os pães por todas as padarias. A maioria relatou recorrer a promoções para evitar perdas. Uma padaria mencionou a existência de uma prateleira de promoção apenas para produtos próximos ao vencimento e avaliou a prática como muito efetiva, pois, assim foi capaz de atingir um público que antes não visitava a loja com tanta frequência e uma média de 90% desses produtos são vendidos nesta prateleira.

Duas padarias mencionaram o uso de promoção em produtos de fabricação própria, como salgados e bolos. Ambas ressaltaram a existência de um nicho específico de consumidores apenas para estes produtos e uma delas relatou ainda ter perda zero de salgados devido à prática de congelar as sobras e vender pela metade do preço ou a preço de custo. Nas padarias que preferem não adotar a estratégia de promoção com produtos de fabricação própria (exceto pães) devido à priorização da qualidade, foi relatado o costume de doar para criações de porcos e peixes ou o total descarte para evitar possíveis entraves com a Vigilância Sanitária. Duas padarias relataram realizar doação de pão francês, que são produtos com baixo potencial de estragar, para famílias de baixa renda ou para uma instituição de caridade. Uma dessas padarias, que não faz doação nem promoções com nenhum outro tipo de produto de fabricação própria, relatou sentir falta de políticas públicas para mitigar este problema, pois acredita que muitos produtos poderiam ser destinados a famílias carentes.

6.3 POTENCIALIDADES DE ECONOMIA COLABORATIVA

O conceito de economia colaborativa foi apresentado aos entrevistados como “qualquer tipo de economia de recursos propiciada pela cooperação/colaboração entre partes”. Assim, ao serem questionados sobre a aplicabilidade do conceito no ramo de padarias, todos os eles se mostraram dispostos a entrar em algum tipo de negócio neste sentido, porém, com dúvidas sobre a abertura dos outros empresários do ramo em fazer parte de alguma rede do gênero, pois consideram que a cabeça do empresário do ramo de padarias ainda é, em geral, bastante fechada e que muitos ainda colocariam a concorrência antes de qualquer benefício. Esta foi a principal dificuldade para se adotar um sistema como este mencionada pelos entrevistados.

Todos os entrevistados afirmaram serem filiados ao Sindicato da Panificação e conhecer e trocar algum tipo de informação com outros empresários do setor. Um deles relatou a participação em um grupo do aplicativo WhatsApp[®] em que donos de padarias trocam informações sobre fornecedores e mercados com promoções. Já outros dois entrevistados afirmaram a existência de outro grupo no mesmo aplicativo gerenciado pelo sindicato em que há troca de informações sobre diversos assuntos pertinentes ao setor contando inclusive com a

participação de um advogado que tira dúvidas a respeito de leis, porém, ao contrário do outro, o grupo é pouco voltado para informações de fornecedores. Um entrevistado também realçou a existência de grupos no WhatsApp[®] dos próprios mercados de atacado, em que as promoções são divulgadas e grupos em que os empresários divulgam vendas de maquinaria específico do setor, como fritadeiras e amassadeiras.

Ao serem questionados se seriam capazes de imaginar algum sistema que permitisse o uso de princípios de economia colaborativa em seus negócios, a maioria dos entrevistados relatou interesse em formar grupos de compra única, assim, poderiam negociar melhores preços diretamente com indústrias de produtos como farinha, óleo e embalagens, por exemplo, que em geral são comuns a todos e, assim, se beneficiarem da economia de escala. Um dos entrevistados evidenciou a força que um grupo de WhatsApp[®] com cerca de 300 padarias tem e que poderia estar sendo usado para coordenar atividades do tipo. Um deles afirmou que já existiu uma ação do tipo, porém, não sucedeu devido à problema de se gerenciar o pagamento em data hábil por todas a padarias. Mais de um entrevistado, porém, evidenciou que ações do tipo deveriam ser coordenadas pelo sindicato. Ao ser questionado sobre o assunto, o presidente do Sindicato da Panificação, Heveraldo Lima, disse que já houve a tentativa de estruturar ações do tipo, formando uma espécie de cooperativa para comprar direto da indústria, porém, a iniciativa não deu certo devido a carga tributária que incidiria neste sistema, pois impostos incidiriam sobre a carga duplamente (sobre a cooperativa e sobre os compradores), além dos interessados terem que se responsabilizar pelo transporte das mercadorias do galpão onde seriam recebidas até suas padarias. O presidente, porém, afirmou que ainda cogita a viabilidade de empreendimento do tipo.

Em padarias que possuem mais de uma unidade foi relatada a prática de transferência de produtos que estão em excesso e com potencial de vencimento de uma unidade para outra em que o item está em falta, evitando assim o desperdício e proporcionando a oportunidade de economia financeira. Ao serem indagados sobre a possibilidade de realizarem intercâmbio do tipo com outras padarias, com a possibilidade de vender insumos com potencial de vencimento mais barato ou a preço de custo, todos relataram que acreditam que um sistema como esse seria muito complicado e poderia trazer transtornos relativos a nota fiscal e venda de produtos já obsoletos. Um dos entrevistados relatou já ter feito comércio do tipo, porém, com máquinas.

Quanto a relação com a tecnologia e internet, apenas dois dos entrevistados afirmaram possuir página na internet e redes sociais da marca. Um deles relatou que vislumbra que as encomendas sejam todas feitas online. As outras padarias relataram, em geral, vontade de se atualizar e se aproximar mais da internet para facilitar seus processos. Ademais, algumas

padarias reforçaram o interesse em trocar mais informação com outros empresários do setor, como práticas de gestão, qualidade de produtos, preço de fornecedores, indicação de profissionais, dentre outros.

7. ANÁLISE E APLICAÇÃO DOS CONCEITOS

7.1 ECONOMIA COLABORATIVA

Considerando eficiência como o melhor emprego de recursos para atingir os objetivos desejados, uma das principais ineficiências observadas com as entrevistas é relativa à frequência de visitas realizadas pelos fornecedores, que atendem as padarias sempre em dias fixos, independente do pedido. Estatísticas refletem que os custos logísticos podem corresponder, em média, a 20% do custo total de uma empresa, sendo 1/3 deste valor relativo a custos de manutenção de estoque e 2/3 correspondendo a transportes e processamento de pedidos (COSTA; JARDIM, 2015). No caso das distribuidoras que são empresas de logística, certamente este custo é consideravelmente ainda maior. Além disso, esta frequência impacta diretamente no consumo de recursos naturais através da necessidade de combustível e consequente emissão de gases do efeito estufa.

A prática de manutenção de uma quantidade de estoque máxima para cada produto, sem levar em consideração o nível de estoque no momento da compra, fato que foi relatado pela maioria das padarias, também gera desperdício no sistema. O ônus deste comportamento pode ser retratado pela figura 10, que representa o ciclo de comportamento usual de um estoque.

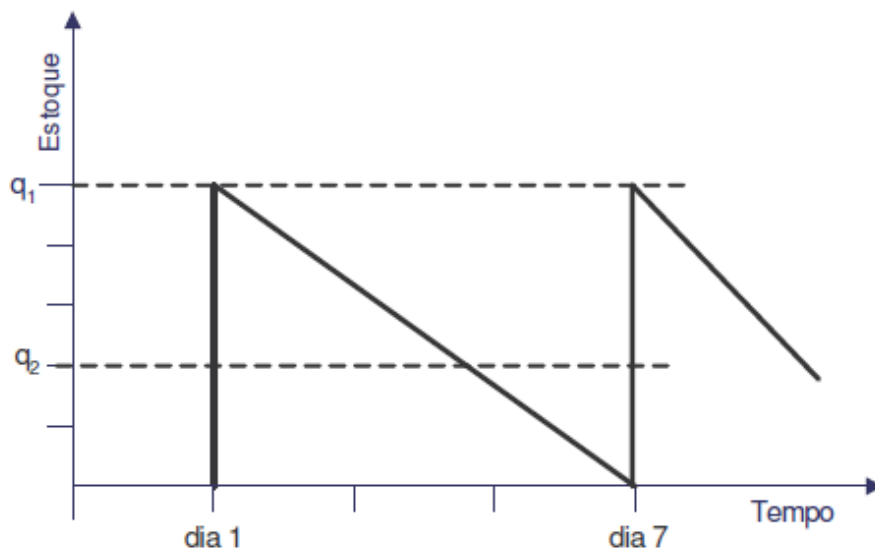


Figura 11 – Ciclo de comportamento de estoques
Fonte: Adaptado de Peinado e Graeml (2007).

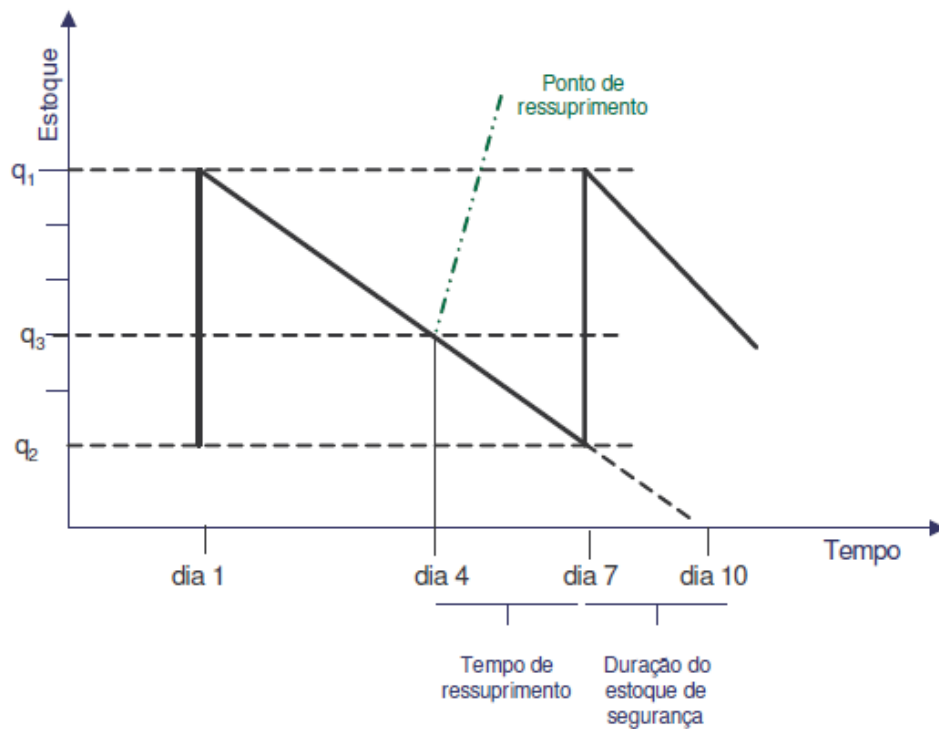


Figura 12 – Estoque de Segurança
 Fonte: Adaptado de Peinado e Graeml (2007).

No dia do pedido (dia 1) a quantidade em estoque é máxima, à medida que o tempo passa o estoque vai sendo consumido até atingir o nível q_2 e depois até o nível zero. Para que os produtos cheguem na padaria no dia 7, mantendo assim um padrão de estoque mínimo, o pedido tem que ser enviado ao fornecedor com certa antecedência, de forma que se o fornecedor demora três dias para entregar (*lead time* do fornecedor), este pedido pode ser feito no dia 4. A quantidade média em estoque no dia quatro é o chamado ponto de ressuprimento. Algumas padarias relataram que certos fornecedores possuem *lead time* de um dia, o que permite a manutenção de níveis baixíssimos de estoque e maior tempo entre pedidos.

Dessa maneira, os responsáveis pelas compras nas padarias poderiam se beneficiar da flexibilidade oferecida pelas distribuidoras e realizar os pedidos apenas no ponto de ressuprimento e não comprar para manter o nível máximo ou apenas por que é o dia da visita do fornecedor. Com isso, seria possível poupar recursos das distribuidoras através de visitas mais espaçadas. As padarias se beneficiariam com redução no número de pedidos, redução no desperdício de tempo de recebimento dos entregadores e também do desperdício de alimentos, já que o excesso de compras resulta em excesso de produção e desperdício de produtos prontos.

Para o caso de alguns produtos como alguns embutidos, em que a entrega é um pouco menos flexível, é possível ainda manter estoque de segurança³¹, conforme figura 12 e ainda sim reduzir o número de pedidos. Dessa forma, os pedidos são feitos para que na entrega o nível de estoque seja a quantidade de segurança e não o nível zero.

Apesar das técnicas de gestão de estoques apresentadas na análise acima serem medidas eficazes para aumentar a eficiência no uso de recursos, nem sempre o gerenciamento de dados de demanda e demais cálculos envolvidos se adequam à realidade das padarias, principalmente tratando-se de uma gama enorme de produtos e fornecedores. Esta realidade, porém, poderia se adequar melhor ao universo das distribuidoras, principalmente das que trabalham com uma única família de produtos e recebem de uma ou poucas indústrias.

Considerando que as distribuidoras são parte bastante interessada na redução dos custos associados às frequentes entregas nas padarias, o conceito de EC se aplicaria ao setor através da oferta integrada de produtos com serviços (Sistemas Produto Serviço), uma das categorias de economia colaborativa apresentada por Botsman e Roogers (2010), que remete a promoção da mentalidade do uso ou contrário da posse. O sistema já é de certa forma empregado através do gerenciamento dos produtos subordinados a troca por parte das distribuidoras, em que as próprias distribuidoras tentam gerenciar a quantidade que será exposta para venda nas padarias. Assim, as padarias se beneficiam do “uso” do produto e as distribuidoras evitariam desperdícios.

Desta forma, seria possível que as distribuidoras agregassem valor aos produtos ofertando serviços de gerenciamento de estoque. Tendo em vista que a meta da cadeia de suprimentos é disponibilizar produtos aos consumidores no lugar em que desejam ao menor custo (ANUPINDI *et al.*, 2014), as distribuidoras trabalhariam, assim, sincronizando o fluxo de alimentos para atender o consumidor final de forma econômica. Para as padarias que possuem ERP seria possível ainda que as distribuidoras utilizassem o *Vendor Managed Inventory* (VMI), que é uma prática logística em que o fornecedor gerencia o estoque do estabelecimento do cliente, incluindo o processo de reposição (RODRIGUES; SELLITTO, 2008). Como outras práticas de gestão colaborativa, o VMI só é útil se baseado em parceria e confiança, pois requer bastante integração de informações e cooperação entre os parceiros (RODRIGUES; SELLITTO, 2008).

³¹ O estoque de segurança tem como propósito amortecer variações naturais no prazo de fornecimento ou na quantidade demandada (PEINADO; GRAEML, 2007).

Outra maneira de tornar a logística do setor mais eficiente seria a adoção de lotes econômicos de compra³² para assim aproveitar economia de escala oferecida por descontos por quantidade. Esta seria uma forma de poupar recursos, em especial os combustíveis e gases do efeito estufa, evitando visitas frequentes de fornecedores. Porém, para aplicar tal prática, é preciso levar em consideração o *trade-off* entre a economia propiciada pelo lote econômico e os custos associados, que tendem a aumentar com o aumento da quantidade pedida.

Uma forma mais praticável de se obter vantagens do desconto por quantidade, porém, seria através da prática de compras coletivas, numa espécie de rede de compras, ação que teve seu potencial bastante reforçado por todas as padarias. Foi acentuado pela maioria que o aumento do lucro no setor só é viável negociando melhores preços de compra, visto que, em condições normais a demanda costuma não ter grandes variações. Desta forma, a realização de compras únicas, com a diluição dos custos fixos do transporte por todas as padarias associadas traria benefício conjunto. Além de que, os fornecedores se beneficiariam do planejamento prévio que seria necessário para a realização de tal modelo de compra.

Verifica-se, assim, oportunidade para a aplicação do conceito de EC, já que, há a disponibilidade de um serviço e o compartilhamento resultaria em benefício financeiro para as partes envolvidas na transação. Neste cenário, a internet é capaz de tornar o método ampliável, com potencial de atingir, em alta escala, vários interessados no sistema e ainda facilitar o processo de pagamento, problema que foi relatado por um dos entrevistados e que poderia ser feito a priori, através de recursos online, para que o interessado fizesse parte da compra. Como mencionado capítulo III, a internet agiria, assim, como ferramenta essencial para possibilitar a viabilidade do empreendimento, situação comum nos diversos negócios já apresentados em que há a aplicação do conceito. A necessidade constatada com as entrevistas evidencia, ainda, uma nova oportunidade de negócio, já que envolveria diversas transações financeiras através de uma potencial plataforma. A avaliação da viabilidade de um empreendimento do gênero, como a análise dos entraves fiscais e burocráticos, porém, não entram no escopo deste trabalho, sendo, assim, oportunidade para estudos futuros.

³² Lote econômico é a quantidade ideal de material a ser adquirida em cada operação de reposição de estoque, onde o custo total de aquisição, bem como os respectivos custos de estocagem são mínimos para o período considerado(GONÇALVES, [S.d.]).

Também foi evidenciado com as entrevistas que instrumentos de EC, como a plataforma Floop2³³, também já mencionada no capítulo III, similarmente se aplicariam ao setor, devido ao interesse na venda ou aluguel de equipamentos específicos do ramo de padarias. Como o nicho de negócio ainda é pouco explorado no Brasil, com a existência pouco representativa de plataformas para intercâmbio do tipo específico entre empresas, esta necessidade apresentaria, também, potencial para o desenvolvimento de um modelo de negócio.

Outra plataforma de EC que poderia beneficiar o ramo e mitigar o desperdício de alimentos é a plataforma brasileira BEST BEFORE. A plataforma recém lançada possibilita que estabelecimentos de varejo de alimentos anunciem os produtos com potencial de vencimento e os vendam com descontos de até 90% (“BEST BEFORE - Beta”, 2017). A solução não evitaria o desperdício na cadeia com a produção desnecessária de alimentos, porém, a curto prazo, ajudaria a evitar o prejuízo e o desperdício de alimentos, além, de tornar certos alimentos mais acessíveis a diferentes públicos.

Além disso, foi observado o interesse na maior troca de informações entre os empresários (práticas de gestão, qualidade de produtos, preço de fornecedores, indicação de profissionais...). Necessidade que também pode ser explorada e ter seu potencial ampliado através da internet.

Outra aplicação da EC que pode ser explorada em futuros estudos é o intercâmbio de produtos com potencial de vencimento entre empresas, o que evitaria mais demanda do fornecedor e o desperdício de alimentos. A princípio, a prática que é realizada entre as unidades de padarias que possuem filias, não se mostrou muito aplicável ao ramo de panificação com um todo, já que, usualmente, os produtos com potencial de vencimento são destinados à produção de produtos próprios. Porém, a prática teria potencial de ser explorada por outros segmentos do setor de varejo de alimentos, como pequenos mercados.

7.2 VALOR COMPARTILHADO

Em todos os modelos de EC sugeridos para aplicação no setor de varejo de alimentos ratifica-se a CVC. A aplicação do conceito de EC reflete na melhoria da utilização de recursos advinda de práticas de cooperação/compartilhamento, conforme apresentado no capítulo III

³³ A plataforma Floop2 conecta diretamente empresas, proporcionando um canal em que elas podem alugar, vender ou compartilhar diversos tipos de bens, como máquinas, espaço, serviços ou mesmo sobra de estoque (FLOOP2, 2016)

deste estudo. Em relação ao conceito de Valor Compartilhado, como disse Porter e Kramer (2011), a CVC acontece, em geral, em três níveis, vide capítulo II: Reinventando produtos e mercados; Possibilitando o desenvolvimento através de clusters e Redefinindo a produtividade na cadeia de valor. Este último nível remete ao aprimoramento em operações internas que melhorem a qualidade, a utilização de recursos, custos, a capacidade de fornecedores, entre outros (PORTER; KRAMER, 2011). Desta forma, verifica-se a aplicação deste último nível nas recomendações sugeridas neste estudo, já que, de diversas formas, os modelos propiciam a economia de recursos através da redução do desperdício de materiais, energia ou tempo e refletem em aumento da produtividade e valor gerado para toda a cadeia.

O gerenciamento de estoques compartilhado, sugerido para que as distribuidoras evitem a perda de produtos perecíveis e visitas excessivas, é um exemplo da aplicação deste nível de CVC. Com o uso deste sistema o modelo de negócios das distribuidoras seria redimensionado, evitando, dessa forma, o alto consumo de recursos energéticos com o transporte e o desperdício de alimentos e fazendo também com que a indústria regule sua produção.

O mesmo nível de CVC aplica-se para o modelo de compra coletiva. A redução do consumo energético poderia ser ainda maior para o caso de distribuidoras que atendem estabelecimentos em outras cidades, com a possibilidade de ampliar e agregar todos os pedidos. Além disso, é possível, ainda, reduzir um dos elos da cadeia de suprimentos, como no caso da illycaffee, a medida que com este mecanismo é possível que diversas empresas se juntem para comprar direto da indústria, dispensando a necessidade das distribuidoras.

Já as de plataformas de EC como a Best Before, sugerida para evitar o desperdício de produtos prontos, têm a CVC na essência de seu modelo de negócio, já que o propósito do negócio é evitar o desperdício de alimentos. Recapitulando a definição de Valor Compartilhado apresentada por Porter e Kramer (2011), criar valor compartilhado é ser capaz de gerar valor econômico para a empresa de forma a criar valor também para a sociedade, atendendo suas necessidades e ajudando-a a superar desafios cotidianos. Desta forma, a Best Before atende o setor com um modelo de negócio que ajuda a combater o desafio do desperdício de alimentos. A plataforma ainda, assim como no caso de plataformas que propiciam a venda ou troca de outros recursos subutilizados, como equipamentos de padarias, se enquadraria no primeiro nível de criação de valor apresentado por Porter e Kramer (2011) – reinventando produtos e mercados, a partir da oferta de um serviço que traz benefício social e ambiental.

No mais, a estruturação de modelos que permitam a troca de informação entre os estabelecimentos também resulta em enorme valor gerado pela sociedade, já que acentuam a disseminação do conhecimento.

8. CONCLUSÃO

Conforme apresentado na seção anterior, os conceitos de EC e CVC possuem amplo potencial de exploração no setor alimentício. Com o estudo realizado no capítulo III deste trabalho também foi possível observar o potencial de aplicação da EC com empresas de outros setores, já que não foram verificadas muitas aplicações do conceito em negócios *B2B*³⁴ no Brasil.

Como mencionado no capítulo I, uma empresa sozinha é capaz de consumir recursos em alta escala e trazer diversos problemas sócio – ambientais, porém, são também essenciais para manter o desenvolvimento da tecnologia e de diversas outras áreas, como a medicina, engenharia e a própria produção de alimentos, essenciais para prosperidade da sociedade. O varejo de alimentos é a ponte que possibilita que o consumidor final tenha acesso aos recursos alimentícios, mas, é também responsável por 17% dos alimentos desperdiçados no mundo, como já mencionado neste estudo. Desperdício este que impacta toda a cadeia de alimentos, uma vez que mais alimentos precisam ser cultivados e, desta forma, recursos ambientais consumidos, além das intensas relações de exploração de trabalho observadas no cultivo de alimentos, o que resulta em dilemas e conflitos sociais.

Com este trabalho constata-se que os negócios de EC podem agir como instrumentos eficazes para balancear este *trade-off*, reduzindo as ineficiências destes negócios ao menos a curto prazo, diminuindo o consumo de recursos e gerando valor compartilhado. Evidencia-se, assim, o potencial para a propagação de novos negócios para atender a essas necessidades. Potencial este já constatado por órgãos como o Sebrae e a Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizontes, que lançaram o programa Varejo Inteligente para incentivar o desenvolvimento de *startups* que buscam soluções para os desafios do varejo (“Varejo Inteligente - CDL”, 2016).

Para que os conceitos sejam de fato aplicados no setor é importante a propagação da noção de que dentro de uma mesma cadeia a cooperação é capaz de trazer ganhos mais significativos do que uma relação baseada exclusivamente na competição, já que as ineficiências de um dos elos desta cadeia impactam nos demais, o que corrobora com a necessidade de colaboração entre as diversas partes interessadas.

Com a pesquisa de campo deste trabalho foi possível perceber que, mesmo que os entrevistados acreditem que a cabeça do setor é de certa forma fechada para colaboração

³⁴ Business to Business – Transações de empresa para empresa.

independente do benefício mútuo, todos eles relataram interesse em fazer parte de sistema desse tipo e se mostraram também interessados nos resultados das entrevistas. Também se mostraram próximos e abertos a tecnologias de troca de informação. Este trabalho, assim, foi capaz de evidenciar a aplicabilidade e relevância do conceito EC no setor de alimentos e abrir, também, portas para novos estudos no ramo.

9. REFERÊNCIAS

ACCENTURE. *Lead the Pack or Follow the Leader, Insuring Risk in the Sharing Economy*. Disponível em: <<http://collaborativeeconomy.com/research/lead-the-pack-or-follow-the-leader-insuring-risk-in-the-sharing-economy/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. *Serviços de Alimentação - Informações Técnicas - Anvisa*. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/informacoes-tecnicas13?p_p_id=101_INSTANCE_FXrpx9qY7FbU&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_101_INSTANCE_FXrpx9qY7FbU_groupId=219201&_101_INSTANCE_FXrpx9qY7FbU_urlTitle=servicos-de-alimentacao&_101_INSTANCE_FXrpx9qY7FbU_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_INSTANCE_FXrpx9qY7FbU_assetEntryId=2866806&_101_INSTANCE_FXrpx9qY7FbU_type=content>. Acesso em: 18 abr. 2017.

ANUPINDI, Ravi *et al.* **Managing Business Flow**. [S.l: s.n.], 2014. .

ARGANDONA, Antonio. Stakeholder Theory and Value Creation. , maio 2011. Acesso em: 30 out. 2016.

B2BLUE. *B2Blue.com - Valorizando os resíduos de sua empresa*. Disponível em: <<http://www.b2blue.com/>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e de distribuição física**. [S.l: s.n.], 2007. .

BERNARDO, Kaluan. *Bliive: a startup agora quer ganhar o mundo*. Disponível em: <<http://projotodraft.com/bliive/>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

BEST BEFORE - Beta. Disponível em: <<http://usebestbefore.com/>>. Acesso em: 6 jun. 2017.

BOSTMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **What is Mine is Yours**. [S.l: s.n.], 2010. .

BOTSMAN, Rachel. *A moeda da nova economia é a confiança*. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust?language=pt-br>. Acesso em: 15 jan. 2017.

BOTSMAN, Rachel. *The Sharing Economy: Dictionary of Commonly Used Terms*. Disponível em: <<http://www.collaborativeconsumption.com/2015/11/12/the-sharing-economy-dictionary-of-commonly-used-terms/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

BRITO, Renata P.; BRITO, Luiz A. L. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho - uma Abordagem Baseada em Valor. v. 16 , jun. 2012. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 30 out. 2016.

CARROLL, Archie. Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct. **Business and Society** , 1999. Disponível em: <<http://bas.sagepub.com/content/38/3/268>>.

COSME, Bruna L. S. de E. **Transporte e Armazenagem de Alimentos Perecíveis**. 2011.

COSTA, Marli; LEAL, Mônia. Políticas Públicas e Demandas Sociais: Diálogos Contemporâneos. , [S.d.].

COSTA, Ricardo S.; JARDIM, Eduardo G. M. **Produção e Serviços - Reflexões e Conceitos**. 1. ed. [S.l.]: Atlas S.A., 2015. . Acesso em: 4 jun. 2017. .

CRANE, Andrew *et al.* Contesting the Value of Creating Shared Value. v. 56, n. 2 , 2014. Disponível em: <CMR.BERKELEY.EDU>.

DASGUPTA, Sabyasachi; GHATGE, Anurupa. Understanding the Theoretical Convergence of Corporate Social Responsibility Reporting in Practice: A Thematic analysis of Automobile Webs. **International Journal of Business and Social Science** v. 6, n. 2, p. 2 , 2015.

EMBRAPA. *Perdas e Desperdício de Alimentos*. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/tema-perdas-e-desperdicio-de-alimentos/sobre-o-tema>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

FEINBERG, Richard. Credit Cards as Spending Facilitating Stimuli: A Conditioning Interpretation. v. 13 , dez. 1986.

FERREIRA, Michelle. *Lorrana Scarpioni, a brasileira que ganha dinheiro com tempo livre*. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2014/05/lorrana-scarpioni-brasileira-que-ganha-dinheiro-com-tempo-livre.html>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

FIEMG. *Bolsa de Resíduos de Minas Gerais*. Disponível em: <<http://www.sibr.com.br/sibr/portal.jsp?id=9&pagina=home.jsp>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

FLOOW2. *Sharing Marketplace - FLOOW2*. Disponível em: <<http://www.floow2.com/sharing-marketplace.html#embeddenvimeo>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

FLORES, Nilton C.; CHAVES, Vinicius F. Fenômeno empresa - dos interesses exclusivos privatistas aos institucionalistas publicistas: criando valor compartilhado. p. 115 , jul. 2014.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. Food losses and waste in Latin America and the Caribbean. , 2014. Disponível em: <<http://www.fao.org/3/a-i3942e.pdf/>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

FRIEDMAN, Thomas L. The Inflection Is Near? **The New York Times** 7 mar. 2009 Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2009/03/08/opinion/08friedman.html>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

GARCIA, Manuel. A Epistemologia da Criação de Valor. , [S.d.]. Disponível em: <http://cplsolucoes.com.br/wp-content/uploads/2015/09/a_epistemologia_da_criacao_de_valor.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2017.

GHELLI, Guilherme M. Cluster e o Modelo Diamante: Um estudo da região do cerrado de Minas Gerais, que produz o “café cerrado”. , 2002.

GONÇALVES, Marcelo. Lote econômico de compra - uma análise detalhada. , [S.d.].

HAMPTON, Keith *et al.* *Social Isolation and New Technology* .**Pew Research Center: Internet, Science & Tech.** [S.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.pewinternet.org/2009/11/04/social-isolation-and-new-technology/>>. Acesso em: 15 jan. 2017. , 4 nov. 2009

HAWKINS, Elizabeth *et al.* *Measuring Shared Value: How to Unlock Social and Business Results.* , 2012.

HENDERSON, Jeffrey *et al.* *Redes de Produção Globais e Análise do Desenvolvimento Econômico.* v. 8 , jun. 2011.

HOURLYNERD. *Business experts on your terms - Powered by Catalant.* Disponível em: <<https://hourlynerd.com/>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Indicadores IBGE - Pesquisa Mensal do Comércio dezembro de 2016.* , dez. 2016a.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Nacional de Comércio 2014.* v. 26 , 2016b.

ISAAC, Mike. *How Uber Lost More Than \$1 Billion in the First Half of 2016.* **The New York Times** 25 ago. 2016 Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2016/08/26/technology/how-uber-lost-more-than-1-billion-in-the-first-half-of-2016.html>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

ITO, Nobuaki C. *et al.* *Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões.* , 2012.

JAKITAS, Renato; TAVARES, Vitor. *Votorantim vai em busca de startups para inovar em mineração.* Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/pme,votorantim-busca-startup-para-inovar-em-mineracao,20000000278,0.htm>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

JOHN, Nicholas. *Sharing, Collaborative Consumption and Web 2.0.* , 2013.

JORGE, Mariana; BRASIL, Mayara; FERREIRA, Vitor. *A Sociedade em Rede e a Perspectiva do Consumo Colaborativo na Contemporaneidade.* , jun. 2013. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/congressodireito/anais>>.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** [S.l.]: Gulf Professional Publishing, 1997. 370 p. .978-85-352-0149-9.

KEEGAN, Paul. *Car-rental, auto industry react to Zipcar's growing appeal.* Disponível em: <http://archive.fortune.com/2009/08/26/news/companies/zipcar_car_rentals.fortune/index.htm>. Acesso em: 20 nov. 2016.

KOTLER, Philip *et al.* **Good Works!: Marketing and Corporate Initiatives that Build a Better World...and the Bottom Line.** [S.l: s.n.], 2012. .978-1-5226-9747-3.

LEADBEATER, Charles. **We Think: Why mass creativity is the next big thing.** [S.l: s.n.], 2009. .

LIMA, Heveraldo C. *O contexto do ramo de panificação em Juiz de Fora* . [S.l: s.n.]. , Maio 2017

LIQUIDSPACE. *Real-Estate Network for Finding & Sharing Office Space | LiquidSpace*. Disponível em: <https://liquidspace.com/?gclid=Cj0KEQiAhs3DBRDmurVkuif0N8BEiQAWuUJr5rux_3mFDom1EZeWliE_2LIOcFZ1VYmIpxxwIy61mwaAh2E8P8HAQ>. Acesso em: 9 jan. 2017.

LONDON, Ted; ANUPINDI, Ravi; SHETH, Sateen. Creating Mutual Value: Lesson learned from ventures serving the base of pyramid producers. **Journal of Business Research** , abr. 2009.

MELLO, Patrícia. *Rede usa “créditos” para permitir troca de experiências gratuitas - 03/12/2014 - Empreendedor Social - Folha de S.Paulo*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2014/12/1546394-rede-usa-creditos-para-permitir-troca-de-experiencias-gratuitas.shtml>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

MOREIRA, Thayna. Crise do Capitalismo: Depressão de 1929. , 2015.

NETO, Siqueira M.; PEREIRA, Maurício F.; MORTIZ, Gilberto O. Novo Capitalismo: Criação de Valor Compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial. , ago. 2012.

O que é uma startup? | EXAME.com - Negócios, economia, tecnologia e carreira. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

OLIVEIRA, Edson. M. Empreendedorismo Social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE** v. 7 , 2004.

OLSON, Michael; KEMP, Samuel. Sharing Economy: An In-Depth Look At Its Evolution and Trajectory Across Industries. **Guides for the Journey** , mar. 2015. Disponível em: <<http://collaborativeconomy.com/research/sharing-economy-an-in-depth-look-at-its-evolution-and-trajectory-across-industries/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

PAULA, João Antônio De. Ensaio sobre a atualidade da lei do valor. **Revista Econômica Política** v. 4 , abr. 1984. Acesso em: 30 out. 2016.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre R. **Administração da Produção (Operações Industriais e de Serviços)**. [S.l: s.n.], 2007. .

PFITZER, Marc; BOCKSTETTE, Valerie; STAMP, Mike. Innovating for Shared Value. , set. 2013. Acesso em: 30 out. 2016.

PIVOTDESK. *PivotDesk | Shared Office Space*. Disponível em: <<https://www.pivotdesk.com/>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

PORTER, Michael E. ECONOMIC DEVELOPMENT QUARTERLY. , 2000. Disponível em: <<http://edq.sagepub.com/cgi/content/abstract/14/1/15>>.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating Shared Value : How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. p. 17 , jan. 2011.

Quem Somos | Ashoka Brasil. Disponível em: <<https://brasil.ashoka.org/quem-somos>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

RAHMAN, Shafiqr. Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. **World Review of Business Research** v. 1 , mar. 2011.

REZENDE, Antônio C. S. Logística de distribuição de alimentos perecíveis. , 2011.

RODRIGUES, Daiule *et al.* A prática da Responsabilidade Social Empresarial através do Programa Miniempresa da Junior Achievement em Macapá/AP. , 2013. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/c_artigos_trabalhos_cientificos_xii_semisecc_artigos.html>.

RODRIGUES, Diego M.; SELBITTO, Miguel A. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. v. 43, p. 97–111 , 2008.

RUSSO, Angeloantonio; PERRINI, Francesco. Illycafé: Criação de valor através da relação responsável com fornecedores. , 2007.

SANTOS, Claudiney. *Grandes empresas investem na busca de startups para fomentar inovação.* Disponível em: <<http://convergecom.com.br/tiinside/webinside/estrategia/25/11/2015/grandes-empresas-investem-na-busca-de-startups-para-fomentar-inovacao/>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. Breaking the Binary: Policy Guide to Scaling Social Innovation. , 2013. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Breaking_Binary_Policy_Guide_Scaling_Social_Innovation_2013_2604.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2017.

SEBRAE. *O que é Fair Trade (Comércio Justo) | Sebrae.* Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-fair-trade-comercio-justo,82d8d1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

SHAREDESK. *ShareDesk: Book a Meeting Room or Shared Office Space - Anytime, Anywhere.* Disponível em: <<https://www.sharedesk.net/>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

SILVEIRA, Alexandre M.; YOSHINAGA, Claudia E.; BORBA, Paulo R. F. Crítica a Teoria dos Stakeholders como Função Objetivo Corporativa. , abr. 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** Terceira ed. [S.l.]: Atlas S.A., 2009. .978-85-224-5353-5.

TEM AÇÚCAR. *Empréstimo de coisas entre vizinhos · Tem Açúcar?* Disponível em: <<http://www.temacucar.com/>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

TISCOSKI FILHO, Edgar J. **O armazenamento e a distribuição em uma distribuidora de alimentos perecíveis: um estudo de caso.** 2015.

TOFFLER, Alvin. **The Third Wave.** [S.l: s.n.], 1980. .

TOMBINI, Débora; SAQUET, Marcos. Migração e Relação Campo Cidade. , 2014.

TRUSTCLOUD. *TrustCloud* / *crunchbase.* Disponível em: <<https://www.crunchbase.com/organization/trustcloud#/entity>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

UPCOUNSEL. *Business Legal Services On-Demand by Top Attorneys on UpCounsel*. Disponível em: <<https://www.upcounsel.com/>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

Varejo Inteligente - CDL. Disponível em: <<http://varejointeligente.cdlbh.com.br/>>. Acesso em: 7 jun. 2017.

VILLA, Mia. *Collaborative Economy Revenue Models*. Disponível em: <<http://www.collaborativeconsumption.com/2015/11/12/collaborative-economy-revenue-models/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Sustainable Consumption Facts and Trends from a Business Perspective*. [S.l: s.n.], 2015

YERDLE. *Yerdle*. Disponível em: <<https://www.yerdle.com/>>. Acesso em: 9 jan. 2017.

ZIPCAR. *Car Sharing from Zipcar: How Does Car Sharing Work?* Disponível em: <<http://www.zipcar.com/how>>. Acesso em: 8 jan. 2017.

10. ANEXO I - QUESTIONÁRIO

Diagnóstico das empresas

1. Práticas de compra

- a. Com qual frequência compra ou recebe fornecedores? Quais os critérios de decisão para reposição de produtos?
- b. Qual o sistema de compra do estoque (Compra? Consignação?)
- c. Quais os principais fornecedores? (Distribuidoras especializadas ou mercados?)
- d. Quais os critérios de escolha de fornecedores e marcas? Existem marcas que não usa?

2. Práticas de gestão de estoques

- a. Tamanho do estoque: volume? Valor (R\$, % da receita)
- b. Quem faz a gestão do estoque? Proprietário? Fornecedor? Usa software? Recebe consultoria?
- c. A empresa costuma perder produtos devido a prazo de validade? Consegue perceber com antecedência que seus produtos vencerão? Em média quanto tempo antes?
- d. Este controle é apenas quando os produtos estão nas prateleiras ou mostruários ou também existe quando estão no estoque?
- e. Possui conhecimento da quantidade perdida?
- f. Sabe quais produtos costuma perder mais?
- g. Existe alguma prática para mitigar as perdas quando percebe que perderá produtos? Exemplo: promoções.
- h. Qual a avaliação sobre os resultados de tais práticas

3. Potencialidades de economia colaborativa

- a. Conhece outros empresários do setor? Troca informações?
- b. Faz parte de alguma associação de comerciantes?
- c. Você acredita que o conceito de economia colaborativa se aplicaria ao setor de alimentos? Você percebe vantagens em se adotar um sistema como esse? Quais?
- d. Você percebe problemas/dificuldades/desafios em se adotar um sistema como esse? Quais?

- e. Como você desenharia um sistema que permitisse o uso de princípios como esse no negócio de alimentos? (estoque centralizado/compartilhado? Sistema de troca de estoque entre diferentes lojas?
- f. Você consideraria usar um sistema desses?
- g. Como é a relação da sua empresa com a internet e outras tecnologias?

11. ANEXO II – TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, ____ de _____ de 20 ____.

NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

Matrícula

ASSINATURA

CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.