

(SERÁ QUE) NINGUÉM PODE SERVIR A DOIS SENHORES? O Dilema da Ecofood

1. O CASO

O ano de 2018 se iniciava e Rafael Moreno e Raphael Koyama, colegas de trabalho numa empresa de engenharia, debatiam sobre sustentabilidade em função de um projeto que chegara ao escritório, com exigência de que ele fosse sustentável.

- *Koyama, você viu as exigências do novo projeto? Querem que projetamos a obra, totalmente sustentável. O que você achou?*

- *Meu amigo, sei lá..., só se fala nisso atualmente, às vezes penso..., vale a pena gastar tanto a mais, assim como gastarão nesse projeto? Vai quase dobrar o valor...*

- *Rapaz, nem tudo é grana, eu acho louvável essa preocupação... Estão fazendo a parte deles para um mundo melhor. Isso é fantástico, essa preocupação com o meio ambiente, com as pessoas, o impacto que isso causará... Já sou fã desse grupo.*

- *Não sei, não tenho opinião formada ainda... – Permanecia reticente Koyama.*

A conversa fluiu e o debate se estendeu para o assunto de desperdício no projeto que de alguma forma precisaria ser também pensado no projeto, e dali enveredou para a discussão sobre desperdício de uma forma geral. Rafael, criado em meio aos fogões e bancadas, já que sua família foi dona de uma rede de restaurantes e petiscaria, citou sua experiência e o que costumava ver ao final do dia:

- *Rapaz... eu fui criado no meio de restaurantes, é de chorar a quantidade de coisas jogadas fora, comida boa, comida bem feita, gostosa, e saudável... é de cortar o coração. E o pior, tanta gente sem poder se alimentar bem... muita gente passando fome e muita gente que trabalha, ganha pouco, mora longe de casa, e se alimenta mal, ou mesmo se subalimenta, por não ter grana pra comprar comida fora de casa... é outro lado que comove. Você já viu o que esses trabalhadores do centro ali, que trabalham na rua comem? Eu nem chamo de almoço... É triste.*

O papo criou um desconforto. Naquela noite, Koyama dedicou tempo em uma busca de sobre o assunto. Os dados e números sobre desperdício de alimentos o impressionaram, o que o levou a pensar na antítese, tanto desperdício e ao mesmo tempo tanta fome. A busca continuou e ele se deparou com dois aplicativos que chamaram sua atenção, a Too Good To Go, da Dinamarca e o Karma APP, da Suécia. Foi então quando o seu lado empreendedor aflorou. Esses aplicativos, motivadores para aos dois jovens empreendedores, já eram plataformas de redistribuição de alimentos que estavam impactando socialmente, cada um à sua forma, mas no geral buscavam unir o elo: a redução de desperdício e a facilitação a alimentação de pessoas carentes ou de baixa renda.

Passava de 1h30min da madrugada, mas sem hesitar, naquela hora, por meio de mensagem de telefone, Koyama enviou a ideia a Rafael:

- *Meu velho, achei uma solução. Cara, vamos mudar o mundo?*

- *O que você está falando, são quase duas da manhã, temos todo aquele projeto para fazer amanhã, ou melhor, hoje!*

- *Rafa, achei dois aplicativos (apps), plataformas, que unem dois lados necessitados. Pensa comigo... Sobra muita comida que é jogada no lixo nos restaurantes e tem muita gente*

com fome ou se alimentando mal. Bom, a minha ideia é propor um aplicativo que as pessoas procurem comida barata, que possam pagar e que normalmente iriam pro lixo.

- Como assim? – Indagou Rafael.

- Pensa... Se os restaurantes formassem marmitas com a comida que sobra diariamente e compartilhassem isso no app e as pessoas, ao abrirem o app, vissem restaurante por restaurante, o que eles têm de marmitas, com preço menor, mas a mesma comida que o restaurante prepara... A sacada está aí..., eles entram, olham, escolhem e esperam chegar. O operacional é assim: o restaurante X tem oito marmitas de R\$ 7,00 reais cada. Eu adquireo o voucher pelo aplicativo e apresento quando vou lá retirar. Vem comigo! Imagina, funcionários de obras, de grandes projetos e construções – que nós sabemos o que passam - reunidos, arrematam todas as marmitas de um restaurante. Acabou a má alimentação das pessoas e, ao mesmo tempo, para o restaurante é ótimo, porque faturam com o que iriam jogar fora, normalmente.

- Bom até gostei da ideia, mas se todo mundo fazer isso, ninguém vai comprar a comida para esperar “ficar na promoção”. – Refletiu Rafael.

- Não, não é prato feito, balanceado, mas com aquilo que sobrou. Quem pode pagar, prefere escolher sua comida, ir até o ambiente do restaurante. Além disso, teremos a conscientização, queremos acabar o desperdício de comida no mundo e ajudar a alimentar as pessoas... As refeições seriam entregues ao final do expediente, depois que donos e funcionários já tenham feito a sua refeição. Todo o negócio é uma relação ganha-ganha: ganha o restaurante, ganhamos nós, ganha o mundo - Detalhou Koyama.

- Ah lindo..., mas estamos no Brasil, esqueceu?! Sempre darão um jeitinho... E cara, por favor deixa eu dormir, preciso de no mínimo seis horas de sono por noite... amanhã nos falamos.

Mas ao contrário de todo receio, no dia seguinte as conversas evoluíram. Rafael conseguiu convencer Koyama e os futuros sócios passaram a observar, primeiro de forma informal. Depois, com algumas pesquisas acerca da quantidade de alimentos que era descartada ao fim de cada expediente nos restaurantes da cidade.

Depois de alguns meses e idas e vindas no projeto, a empresa começou a operar. Ambos deixaram seus empregos de engenharia e concentraram todos seus esforços na então empresa que passou a se chamar Ecofood, totalmente focada para a contexto voltado para sustentabilidade ecológica e social. O aplicativo foi lançado, com o propósito de reduzir o descarte de alimentos por parte dos estabelecimentos do ramo alimentício. As suas operações iniciaram-se especificamente em julho de 2018, com um perfil de startup. A empresa tem sua sede no município de Londrina, cidade do norte do Paraná.

- Quem diria né... somos empresários... Empreendedores sociais... que louco isso, mas adorei a ideia. – Refletiu Koyama.

- Cara, mais do que isso, estamos fazendo nossa parte para um mundo melhor. – Idealizou Rafael.

Os sócios trabalharam na ideia, concepção e operacionalização do aplicativo e se dedicaram integralmente ao empreendimento. Em pouco tempo o aplicativo decolou, cumprindo sua função social. Se de um lado a função social estava fluindo, de outro, o lado empresarial ainda era insuficiente. A monetização do trabalho não era satisfatória pois a plataforma monetizava-se com uma pequena porcentagem sobre as marmitas vendidas, obviamente, não poderia ser muito pois encareceria o preço da marmita, desviando de sua função social.

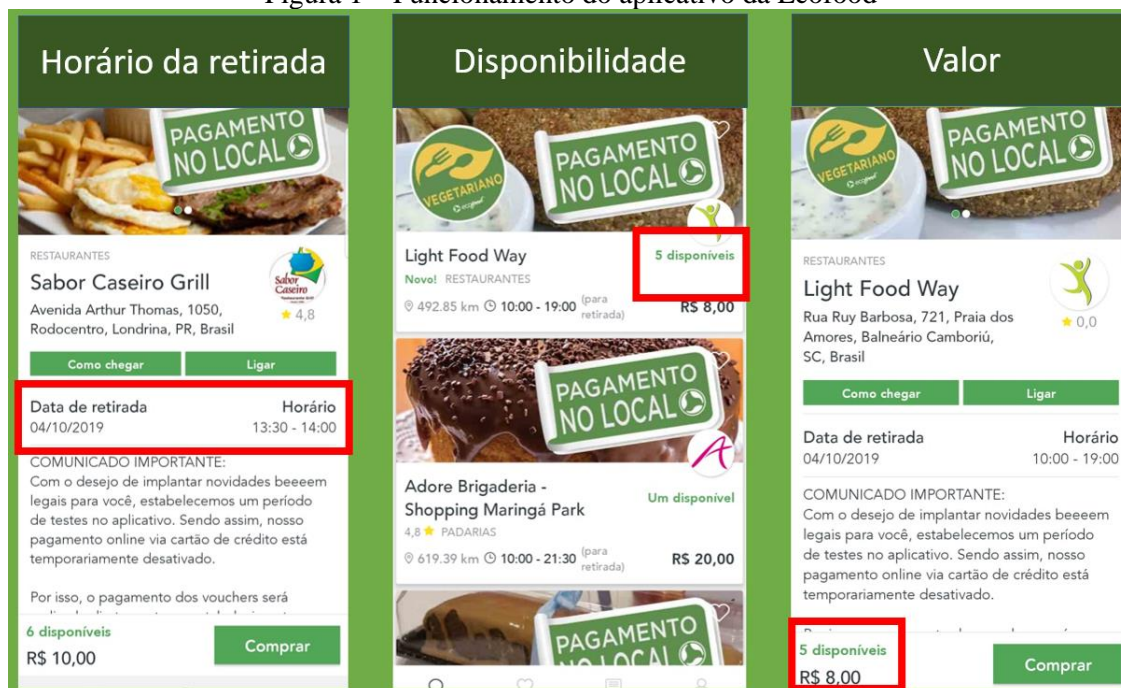
2. ECOFOOD: HISTÓRIA E TRAJETÓRIA

A Ecofood foi idealizada, em 2018, e suas operações se iniciaram em 2019. Trata-se de uma *startup* que já nasceu em um contexto voltado para sustentabilidade e tem por propósito reduzir o descarte de alimentos por parte dos estabelecimentos do ramo alimentício. A empresa tem sua sede no município de Londrina, cidade do norte do Paraná.

O app, disponível para as duas maiores plataformas de smartphones - Android e iOS - funciona como uma vitrine de mediação na relação entre estabelecimentos do ramo alimentício e consumidores. Os restaurantes, bares, padarias e demais estabelecimentos cadastrados disponibilizam determinadas quantidades de refeição no aplicativo em horários específicos. Como é o próprio estabelecimento que estipula as porções disponíveis, não existe possibilidade de a adesão do aplicativo competir com as operações triviais do restaurante. A cada venda realizada é uma refeição adquirida, a um preço mais acessível e salvando uma fatia de alimentação de qualidade do desperdício.

Os consumidores ao acessarem a plataforma podem selecionar as refeições, então compram os vouchers disponibilizados e vão até os estabelecimentos retirar a refeição ou os alimentos nos horários marcados. Cabe ressaltar, que os estabelecimentos fornecem os produtos em excelente estado para consumo, não é nada diferente das refeições consumidas dentro do estabelecimento. Os usuários do aplicativo possuem a vantagem de pagar mais barato, se beneficiando de uma refeição que iria, literalmente, para o lixo. Na Figura 1 é possível verificar a dinâmica do aplicativo.

Figura 1 – Funcionamento do aplicativo da Ecofood



Fonte: Elaborado pelos autores (2020) com base na dinâmica do aplicativo.

Não é preciso ser um grande desperdiçador para se tornar parceiro da Ecofood. Os sócios citam um exemplo de uma confeitaria que disponibiliza dois vouchers de bolo a cada sábado, justamente com o intuito de que, mesmo quem se alimente deste bolo no sábado, o faça com qualidade, ou seja, no mesmo dia em que foi feito. Assim, na segunda-feira, há uma nova remessa produzida. A missão do Ecofood é “tornar vivo o sentimento nas pessoas de poderem contribuir com ações simples, mas nobres”, a visão é “naturalizar a atitude ECO” e seus valores

são: AmorECO; brilho nos olhos; liderança pelo exemplo; sustentabilidade nas ações; jeitinho brasileiro (ECOFOOD, 2020). Os princípios que guiam a cultura da empresa estão presentes no quadro 1.

Quadro 1 – Princípios que guiam a cultura da empresa

<p style="text-align: center;">BOM PARA VOCÊ</p> <p>Para mudar uma realidade, você não precisa reinventar sua rotina, mas sim otimizar suas pequenas ações. Somos uma oportunidade de consumo consciente e sustentável para suas necessidades diárias. A partir de agora, cada uma de suas ações será um instrumento simples de comprometimento e sustentabilidade.</p>
<p style="text-align: center;">BOM PARA NÓS</p> <p>A Ecofood é uma empresa brasileira que acredita no poder do impacto da sociedade unida por uma causa sustentável. Pensar além de nós é o que nos move, por isso viemos para estimular mudanças coletivas, conectando pessoas por um propósito: reduzir o desperdício de alimentos!</p>
<p style="text-align: center;">BOM PARA O PLANETA</p> <p>A sua mudança de hábitos pode te tornar um protagonista no cenário global. Por meio da eficiência no consumo gerada pela Ecofood, você reduzirá o desperdício de alimentos de qualidade. Alcance e sustentabilidade agora são partes das micro revoluções provocadas por você para ajudar o planeta.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ecofood (2020).

Em seu site oficial, a empresa apresenta alguns dados interessantes a respeito do desperdício, ou melhor, sobre como a Ecofood o evitou. Exemplos são as 20.74 toneladas de comidas resgatadas, 39.969 refeições salvas e 79.93 toneladas de CO2 evitadas, sendo esses, números crescentes, dia a dia (ECOFOOD, 2020). Hoje conta com quase 130 restaurantes cadastrados e atende além de Londrina, outros 5 municípios da região.

Como resultado desse desempenho e do impacto que tem gerado, em março de 2019 a *startup* participou de um concurso com mais de 1.000 mil inscritos e foi uma das dez ganhadoras do prêmio de Rony Meisler, presidente do Movimento Capitalismo Consciente. O prêmio reconhecia o papel e atuação das empresas mais conscientes do país.

A concepção da empresa surgiu a partir da observância de seus sócios-fundadores, Rafael Moreno e Raphael Koyama, acerca da quantidade de alimentos que era descartada ao fim de cada expediente nos restaurantes da cidade (CHIBA, 2019; PASCHOAL, 2019). O caso ganhou repercussão regional e nacional, com reportagens publicadas em jornais e revistas, como o site do programa Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN, 2019), Band News FM (MARTINIUK, 2019), na Folha de Londrina (CHIBA, 2019), no Londrinando (PASCHOAL, 2019).

Ainda, em 2019, contaram com o apoio da Cargill, quando foram selecionados no 1º SDG Tech Awards Brasil, como prêmio, um *bootcamp* de inovação na Companhia e vão para Dinamarca em missão de negócios. A Ecofood também é parceira da ONG Banco de Alimentos (2020), a qual realiza ações sociais e busca alcançar a sustentabilidade por meio de mudanças socioculturais, bem como realizar a ponte entre “os dois Brasis”: o Brasil que passa fome e o Brasil que desperdiça alimentos todos os dias.

3. UMA QUESTÃO DE CONTINUIDADE E SOBREVIVÊNCIA

O tempo passou e os primeiros contatos com os restaurantes foram consolidados e cresceu bastante, assim como os consumidores utilizando o aplicativo. Como o negócio apresentou sucesso rápido, algumas ideias começaram a surgir na cabeça dos sócios. Rafael e

Koyama passaram a discutir então, a possibilidade de expansão das atividades da empresa para outras cidades da região Sul do país.

Havia ainda uma certa resistência por parte de Rafael, pois a *startup* não tinha completado um ano de atuação no mercado, mas seu sócio insistia nessa possibilidade. Durante uma dessas reuniões matinais, os empreendedores tiveram uma conversa sobre os próximos passos da operação:

- *Você acha mesmo chegou a hora de expandir?* – Questionou Rafael. *Ontem mesmo estávamos falando e discutindo sobre as etapas do projeto e agora quer ir para outras cidades.*

- *Claro! Já temos maturidade suficiente para isso. Se demormos muito, outros concorrentes podem se apropriar da ideia e saírem na frente. Se ficarmos esperando, ficaremos para trás. A ideia é boa e vai pegar lá também. Aqui já somos sucesso!* – Confiante, alegou Koyama.

- *Como assim? Maturidade com apenas um ano de atuação? Algo não está “batendo” nessa conta Koyama. Ainda temos que recuperar o que investimos.*

- *Acredito que a maturação e o retorno desse segmento não sejam iguais às de um negócio convencional.* – Ponderou Koyama.

- *Eu sei, mas precisávamos amadurecer mais a ideia aqui, conquistar mais usuários e parceiros. De onde vamos tocar a nova operação? Quem vai fiscalizar que os padrões que estipulamos será garantido?* – Agora, reticente era Rafael.

- *Iremos tocar tudo daqui, montamos uma equipe que pode se conectar com a gente em momentos específicos e acompanhamos os demais processos por aqui.* – Justificou Koyama.

- *Não entendi!*

- *São novos tempos, Rafael. Podemos fazer tudo aqui do escritório. Sem muito investimento na nova cidade. Dá para fechar negócio, prospectar clientes e parceiros sem precisar montar uma operação na cidade. Quem sabe alguns representantes... – Mencionou Koyama. E sabe aquela história, de que o que engorda o gado é o olho do dono? A meu ver precisa ser repensada e rápido. No nosso segmento a expansão se dá modo diferente.*

- *Mas como pretende fazer isso? Não temos o capital suficiente, mesmo que sejamos os pioneiros nesse segmento, não somos uma Uber ou iFood, que conta com um capital maior para expansão.* – Ainda titubeava Rafael.

- *Sim, eu sei, mas nós iremos fazer isso juntos.* Confiante, afirmou Koyama.

Nesse momento um assunto delicado entrou em pauta na discussão. Koyama, entendendo o aplicativo como uma empresa e que precisa gerar resultados financeiros, expôs sua visão para Rafael.

- *Inclusive eu estava pensando nisso... temos que aproveitar esse crescimento, as pessoas usando o aplicativo para começarmos a fazer ele dar lucro... Precisamos monetizar.*

- *Mas Koyama, o aplicativo já se paga pelas porcentagens das vendas das marmitas, ele já faz isso... nosso foco é a responsabilidade social, a sustentabilidade, reduzir o desperdício, ajudar pessoas... Não estou te entendendo.* – Questionou Rafael.

- *Nós precisamos ir além... Temos uma empresa, precisamos ganhar dinheiro com isso. Deixamos nossos empregos, ganhávamos bem. Precisamos compensar isso, temos uma oportunidade de unir útil ao agradável na mão.*

- *Mas Koyama, nosso propósito é outro..., queremos é ajudar o mundo.*

- *Meu amigo, nós continuaremos a fazer isso! Minha ideia, vem no sentido que, como nossa proposta é sustentabilidade, deveríamos colocar à venda produtos ecologicamente corretos... copos reutilizáveis, canudos de alumínio, hashi de acrílico, por exemplo. Nosso foco seria estratégias de venda para o público final. Além disso, tentaremos vender nossos produtos,*

com nossa marca para os restaurantes. Pensa... para nossos parceiros seria legar terem a marca aliada a um aplicativo socialmente responsável, sustentável. Além do mais, continuaremos a proposta inicial, vamos continuar trabalhando contra o desperdício, mas aproveitaremos essa comoção acerca da nossa marca e vamos aproveitar para tirarmos aumentar nossa margem.

- Não sei, acho que pode ser mal interpretado... Podem pensar que estamos nos aproveitando da situação. Você sabe, o que não falta atualmente é a turma do politicamente correto, haters e afins, que não fazem nada e querem criticar. E essa crítica, as vezes influenciam as pessoas... vão dizer que praticamos greenwashing... Eu te entendo, Koyama, e na verdade não acho uma má ideia..., mas nossa proposta inicial era outra. – Avaliou Rafael.

- Eu sei, eu sei! Mas vamos sobreviver como? Dependendo de órgãos governamentais e organizações do terceiro setor que destinem premiações e verbas para nós? Esperar eles quererem investir em nós? Isso é muito incerto... A expansão em si já é uma tentativa de faturar mais, mas ainda é muito pouco. Precisamos pensar em ser gigantes, para que nossa operação realmente nos sustente financeiramente, por isso, precisamos de outras formas de renda.

- Como te falo, entendo sua preocupação, entendo seu ponto de vista, entendo sua necessidade, mas, o que me preocupa – e muito - é se nesse processo a gente não desviará o propósito do nosso trabalho. O propósito era aliar nossa atividade com sustentabilidade, gerar impacto social e ser reconhecido por isso. Será que explorar comercialmente nosso aplicativo, vendendo produtos com nossa marca, é realmente coerente?

- Veja bem, o objetivo do negócio era gerar impacto e não podemos ficar restrito à nossa cidade. Geraremos impacto e, ao mesmo tempo, ganharemos dinheiro com isso... É uma recompensa pela nossa coragem, tomada de decisão e pelo nosso trabalho diário. Temos que de alguma forma fazer nosso esforço vale a pena, precisamos valorizar nossa ideia, por meio de lucros.

Diante do desafio que se lançava, Koyama entendeu que não seria fácil mudar a ideia do sócio. Entretanto, a conversa, de certo modo, introduziu em Rafael alguma curiosidade sobre o que Koyama comentara. Mas, apesar do impasse, perguntas ainda ecoavam em suas cabeças era: Como fazer? Por onde começar? Montar uma nova carteira de clientes sem estar presencialmente na cidade ou na região é possível? E principalmente, mudar o foco inicial do aplicativo seria compreensível?

3. O DILEMA

Enquanto Koyama já tinha em mente um projeto de expansão da Ecofood e principalmente a mudança da forma de faturamento, Rafael ainda se sentia um tanto receoso, temia que o negócio perdesse a identidade, fosse mal interpretado e o negócio se perdesse no meio do caminho. O impasse estava instaurado: Manter-se como intermediário, uma plataforma, que tem como objetivo aliar atividade com sustentabilidade, gerar impacto social e ser reconhecido por isso, mas com baixo faturamento; ou inserir a venda de produtos para consumidor final e restaurantes, para ampliar lucratividade, mas com o risco de ser mal interpretado.

Estava claro que era preciso expandir. Mas não era consenso que para isso, era necessário mudar o foco, mesmo que sem perder a missão. Mesmo os sócios tendo discutido a forma como negócios de impacto social, voltados para sustentabilidade, podem expandir-se e gerar lucro sem perder sua identidade, qual caminho eles deveriam seguir?

Questões para reflexão

- 1) Até que ponto pode-se dizer que as atividades da Ecofood é uma experiência ganha-ganha entre os membros envolvidos na atividade do aplicativo? Existem possibilidades de potencializar essas relações?
- 2) Qual a possibilidade de as dimensões ambientais, econômicas e sociais também participarem dessa relação ganha-ganha? O que cada dimensão ganha com isso com base na experiência?
- 3) Que outros caminhos poderiam ser viáveis caso a decisão seja de manter a Ecofood como intermediária na relação?

4. NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino a seguir contam os elementos da exposição teórica acerca dos temas que guiam esse caso. Ademais, contam seus objetivos pedagógicos e maneiras de o professor utilizar o conteúdo.

4.1 Fonte dos Dados

Esse caso foi elaborado através de fontes primárias, por meio de entrevistas e comunicação direta com os sócios-proprietários da empresa Ecofood. Além disso, como fontes secundárias, foram investigados o site oficial da empresa, notícias que continham o conteúdo referente a Ecofood e documentos indicados pelos sócios nas conversas. Os nomes dos sócios e da empresa se mantiveram fiéis em todos os momentos da história do caso.

4.2 Objetivos educacionais

O caso tem como objetivo geral que os alunos consolidem os benefícios do negócio da Ecofood para o estabelecimento, o consumidor e o aplicativo, ou seja, a situação tríplice de ganha-ganha. Outros atores podem surgir durante a discussão, como a gestão de resíduos. Como objetivos secundários:

- Demonstrar aos alunos a possibilidade de se estabelecer relações ganha-ganha em questões sociais e sustentáveis a partir de tecnologias;
- Apontar as diferentes perspectivas na tomada de decisão de negócios sustentáveis;
- Indicar como plataformas locais e regionais podem expandir mesmo com um aporte econômico mais restrito;
- Destacar as dimensões sociais e ambientais que costumam ser colocadas em um segundo plano com relação às práticas de sustentabilidade.

4.3 Aplicação do caso

O caso poder ser aplicado em cursos de administração e gestão, em níveis de graduação e pós-graduação. Principalmente, pode ser conduzido por docentes da área de empreendedorismo, estratégia, sustentabilidade e negociação. Outro aspecto que pode ser discutido, desde que bem problematizado é na área de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.

Sugere-se ao professor começar a discussão do caso instruindo a classe que faça breve reflexão com as perguntas dispostas após o dilema. Após essa reflexão individual, o professor

pode iniciar perguntando à classe se Koyama conseguiria convencer Rafael da sua proposta. A classe pode então se dividir, em dois grandes grupos, com por um lado alunos achando que sim e por outro alunos achando que não. As questões para discussão poderiam ser utilizadas como base para o debate em grupos. Após o período de debate focal, o professor como motivador, pode iniciar um questionamento rápido pelo professor acerca das razões pelas quais os alunos assumiram suas posições. É esperado haver uma alta taxa de atividade e discussão da classe, o que proporcionará um bom aquecimento e motivação para o debate sobre o dilema. Ao final os grupos apresentam suas propostas, mas deixam claro que elas podem ser melhoradas com a participação de outros tópicos levantados pela sala. Como fechamento, o professor relata as ações executadas pelos sócios até o momento, mostrando qual caminho mais tem sido utilizado como estratégia de longevidade da empresa Ecofood.

Quadro 1 – Plano de aula indicado

ATIVIDADE	TEMPO SUGERIDO
Reflexão individual	15 minutos
Apresentação da discussão inicial	30 minutos
Formação dos dois grandes grupos	10 minutos
Reflexão em grupo	30 minutos
Apresentação dos argumentos dos grupos	40 minutos
Fechamento do caso	20 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

4.4 Questões para discussão

- 1) Até que ponto pode-se dizer que existe uma experiência ganha-ganha entre os membros envolvidos? Qual é o principal pilar que potencializa essas relações?
- 2) Qual a possibilidade de as dimensões ambientais, econômicas e sociais também participarem dessa relação ganha-ganha? O que cada dimensão ganha com isso com base nas atividades proporcionadas pela Ecofood?
- 3) Seria possível fazer do limão uma limonada? Ou seja, gerenciar políticas de gestão socioambiental, fortalecendo os resultados financeiros, ambientais e sociais, sem perder o intuito da criação da Ecofood?

4.5 Quadro teórico

Na atualidade, o desperdício de alimentos pelo mundo tem também uma forte associação com as dimensões ética e ambiental. Enquanto 821 milhões de pessoas no mundo vivem em insegurança alimentar, um terço de toda a produção alimentar do mundo é desperdiçada diariamente (FAO, 2014). As perdas e desperdícios de alimentos juntos afetam a sustentabilidade dos sistemas alimentares, reduzem as disponibilidades globais de alimentos, faz com que os produtores de alimentos percam renda, aumentem os preços dos alimentos aos consumidores e prejudiquem a sua saúde e estado nutricional, além de destruir o meio ambiente devido ao uso insustentável dos recursos naturais (FAO, 2014).

Em um estudo realizado pela comissão de Alimentos e agricultura das Nações Unidas (FAO) com foco na América Latina trouxe as seguintes conclusões:

- O impacto e as consequências das perdas e desperdícios de alimentos na região se tornam óbvios quando os países são examinados individualmente. As perdas de alimentos no varejo nas Bahamas, Jamaica, Trinidad e Tobago, Belize, Colômbia e Uruguai são suficientes para alimentar todas as pessoas famintas em cada um desses países.

- Em Antígua e Barbuda, Bahamas, Jamaica, São Cristóvão e Nevis, Trinidad e Tobago, Belize, Bolívia, Colômbia, Equador, El Salvador, Suriname e Uruguai, as perdas de alimentos no varejo seriam suficientes para que cada um desses países se alimentasse o número suficiente de pessoas para atingir o Objetivo 1 dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, reduzindo pela metade a porcentagem de desnutridos em suas populações.
- São Vicente e Granada, Brasil, Guiana, Honduras e Panamá – já desperdiçam mais alimentos no varejo do que o necessário para alimentar todas as pessoas que ainda passam fome em cada país.

O Nobel da Paz de 2020 foi para o Programa Mundial de Alimentos (PMA), a maior agência das Nações Unidas, por seus esforços no combate à fome. Fica claro que o desperdício vai contra os princípios de sustentabilidade, dentre outras preocupações, buscam formas mais adequadas de lidar com as questões dos recursos. Várias instâncias em nível nacional e internacional, distintas esferas governamentais e do setor privado têm discutido formas e metodologias para se inserir e propagar os princípios de desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade (LIMA, 2016). Entre elas, destaca-se os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Organizações das Nações Unidas (ONU), que contemplam os desafios globais da sociedade: à pobreza, desigualdade, clima, degradação ambiental, prosperidade, paz e justiça. As metas presentes no pacto interconectam-se e foram estipuladas para serem alcançadas até 2030 (UNITED NATIONS, 2019).

Diversos autores, dentre os quais, Brown (1991), Sachs (1993; 2004), Kelly, Sirr e Ratcliffe (2004), Buarque (2008), Seghezze (2009) e Albuquerque (2015) discutem o DS como uma forma de desenvolvimento multidimensional, que almeja o equilíbrio das dimensões econômica, ambiental, sociocultural e política, entre outras. O Quadro 2 destaca as dimensões do desenvolvimento sustentável, suas características e alguns critérios para serem propagados e fortalecidos.

Quadro 2 - Dimensões, características e critérios do desenvolvimento sustentável

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS	CRITÉRIOS
Social e humana	Há preocupação com o bem-estar da população em promover a cidadania e a melhora na qualidade de vida. A motivação é em reduzir significativamente as diferenças sociais.	Acesso e melhoria da educação, formação, nutrição e saúde; distribuição de renda para a inclusão social e o reforço do mercado consumidor interno; Qualidade das relações de trabalho, promulgar o papel das mulheres na sociedade e as economias social e solidária.
Econômica	Louva-se a responsabilidade social corporativa, com a geração de emprego sobreposta e geração de renda. Ao papel governamental, as ações vão no sentido de diminuir os custos sociais e ambientais com alocação eficiente de recursos.	Desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado, com apoio às micro e pequenas empresas e cooperativas locais; Segurança Alimentar e a diversificação e qualidade produtiva no território com desenvolvimento técnico e científico dos instrumentos de produção.
Ambiental e ecológica	É necessário equilíbrio entre desenvolvimento social e a preservação da natureza. Portanto, deve-se aplicar tecnologias limpas que permitam a gestão ambiental e dos recursos com inutilização no nível mínimo.	Proteção do potencial de capital natureza de recursos que sejam renováveis; Limitar e criar alternativas para uso de recursos não renováveis.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Sachs (1993; 2002; 2008) e Albuquerque (2015).

No mundo corporativo a sustentabilidade é vista sob um paradigma ganha-ganha, que defende que os aspectos econômicos, ambientais e sociais de sustentabilidade corporativa sejam - pelo menos parcialmente - harmoniosos uns com os outros e a gestão deva procurar identificar os casos em que objetivos econômicos, ambientais e sociais devem ser realizados simultaneamente (HAHN et al., 2010).

Enquanto não há evidências crescentes de que relações ganha-ganha sejam unanimidade, podem existir situações em determinadas condições, que argumentam que a suposição de que estes três princípios são na sua maioria harmoniosos uns com os outros é um pouco simplista, dada a natureza complexa e multifacetada da sustentabilidade. Consequentemente, fechar os olhos para os *trade-offs* e conflitos em sustentabilidade corporativa leva a uma perspectiva limitada em contribuições. Em situações de trade-off é impossível alcançar dois ou mais desejáveis objetivos simultaneamente; em vez disso, tomadores de decisão precisam pesar uma perda em pelo menos uma dimensão de encontro a um ganho em outras dimensões (HAHN et al., 2010).

4.6 Fechamento do caso

Por tratar-se de um caso real, o fechamento poderá ser feito com uma apresentação das principais sugestões e conjecturas elaboradas pelos alunos e endereçadas à empresa. Inclui-se o professor, no papel de moderador, para intervir quando a discussão ficar mais acalorada.

Uma vez que o dilema exposto no caso é recente, a empresa ainda não executou 100% de sua tomada de decisão, seja por uma expansão ou pelo rumo com a venda de produtos ecológicos. Cabe aos alunos, enquanto provedores de soluções, que apresentem as melhores práticas para o exposto no caso.

Além do já sugerido, o professor pode lembrar a classe dos impactos positivos em conservação de solo, energia, água e recursos utilizados na agricultura, além da diminuição de poluição atmosférica, por exemplo, como motivadores da expansão e da atividade de venda de produtos ecológicos. Os alunos também podem navegar em outras literaturas que ajudem de maneira indireta ou até diretamente na apresentação de soluções para o dilema. Exemplos disso são: gestão de marcas, gestão de operações, gestão de projetos e impacto social.

REFERÊNCIAS

ALBURQUERQUE, F. **Enfoque, estratégias e información para el desarrollo territorial: los aprendizajes desde ConectaDel**. Buenos Aires: BID-FOMIN, 2015. Disponível em: <<http://www.conectadel.org/biblioteca-2-2/?did=3641>> Acesso em 29 jul. 2020.

BROWN, D. Bridging Organizations and Sustainable Development. **Human Relations**, V. 44, N. 8, 1991.

CHIBA, M. F. **Londrinenses lançam aplicativo contra o desperdício de comida**. 22 fev. 2019. Disponível em: <https://www.folhadelondrina.com.br/economia/londrinenses-lancam-aplicativo-contra-desperdicio-de-comida-1027365.html>. Acesso em: 01 out. 2020.

ECOFOOD. Website. Disponível em: <https://www.ecofood.com.br/>. Acesso em: 01 out. 2020.

FAO - FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATIONS OF THE UNITED NATIONS. **Food losses and waste in the Latin America and the Caribbean**. Food and Agriculture

Organization for the United Nations, Rome. 2014. Disponível em: <<http://www.fao.org/3/a-i3942e.pdf/>>. Acesso em 03 out. de 2020.

HAHN, T. FIGGE, F. PINKSE, J. PREUSS, L. Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. **Business Strategy and the Environment**, v.19, n 4, p. 217–229, 2010.

KELLY, R.; SIRR, L.; RATCLIFFE, R. Futures thinking to achieve sustainable development at local level in Ireland. **Foresight**, v.6, n.2, p.80-90, 2004.

LIMA, C. E. **A Institucionalização da Temática Sustentabilidade em Pós-Graduações Stricto Sensu em Administração no Brasil**. 181 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

MARTINIUK, T. **Aplicativo de celular ajuda a reduzir o desperdício de comida**. 2 jul. 2019. Disponível em: <https://bandnewsfmc Curitiba.com/aplicativo-de-celular-ajuda-a-reduzir-o-desperdicio-de-comida>. Acesso em: 07 set. 2020.

ONG Banco de Alimentos. **Website**. Disponível em: <https://bancodealimentos.org.br/o-que-fazemos>. Acesso em 24 de set. 2020.

PASCHOAL, M. **Startup londrinense ajuda a salvar toneladas de comida do desperdício**. 2019. Disponível em: <https://londrinando.com/post/588/startup-londrinense-ajuda-salvar-toneladas-de-comida-do-desperdicio>. Acesso em: 01 out. 2020.

PEGN. **De robô garçom ao dízimo na maquininha: startups mostram soluções em evento**. 24 jul. 2019. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2019/07/de-robot-garcom-ao-dizimo-na-maquinhinha-startups-mostram-solucoes-em-evento.html>. Acesso em: 05 set. 2020.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Nobel, 1993.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, I. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SEGHEZZO, L. The five dimensions of sustainability. **Environmental Politics**, v. 18, n. 4, p. 539-556, 2009.