



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Integração da sustentabilidade na estratégia de negócio com vista à
redução do Desperdício Alimentar: Caso de Estudo Pedagógico da Auchan
Retail Portugal**

Sara Torre Marques

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Madureira Simaens, Prof. Auxiliar,
ISCTE Business School

junho, 2021

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Integração da sustentabilidade na estratégia de negócio com vista à
redução do Desperdício Alimentar: Caso de Estudo Pedagógico da Auchan
Retail Portugal**

Sara Torre Marques

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Madureira Simaens, Prof. Auxiliar,
ISCTE Business School

junho, 2021

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Margarida Simaens, que sempre se mostrou disponível em todo o processo e por toda a motivação que me deu para concluir este projeto.

À Ana Rita Cruz, por ter sido tão disponível e por ter contribuído para a realização da presente tese.

Aos meus pais, avós, irmã e namorado que sempre me encorajaram não só na realização da presente tese, como em toda a minha vida pessoal e em todo o meu percurso académico.

Aos meus amigos por acreditarem que era capaz.

Ao meu cão, Sky, que sempre esteve presente comigo em todas as horas.

Resumo

Um dos maiores problemas que o Mundo enfrenta é o desperdício alimentar e por esse motivo, muitas empresas têm o objetivo de contribuir para a redução do mesmo. No entanto, tal só é possível caso as organizações integrem a sustentabilidade como um todo na sua estratégia, isto é, quer a nível social, económico e ambiental. Assim, as empresas têm o desafio de adotarem estratégias que promovam o seu bom desempenho financeiro, que promovam o bem-estar da sociedade e que acarretem reduzidos impactos para o planeta.

A presente tese consiste num caso de estudo pedagógico focado na Auchan Retail Portugal. Os principais objetivos deste caso são: explorar o nível de integração da Sustentabilidade na estratégia da empresa e perceber em que medida é que a Auchan contribui para a redução do desperdício alimentar nas suas lojas. Para a realização do presente caso de estudo pedagógico foi feita uma entrevista à Gestora de Sustentabilidade e Ambiente da Auchan Retail Portugal e foram consultados dados secundários disponíveis nos Relatórios de Sustentabilidade da empresa e nos *websites* oficiais da Auchan.

No presente caso de estudo são aprofundadas diversas temáticas teóricas como: as estratégias decorrentes da aplicação de uma gestão estratégica sustentável, os objetivos de desenvolvimento sustentável com especial foco na produção e no consumo sustentável e as causas e os impactos do desperdício alimentar. No final deste caso, são apresentadas quatro questões com a finalidade de interligar a matéria teórica exposta com o caso de estudo apresentado.

Palavras-Chave: Sustentabilidade; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Retalho Alimentar; Desperdício Alimentar

Classificação JEL:

M14 – Responsabilidade Social

Q01 – Desenvolvimento Sustentável

Abstract

One of the biggest problems the world faces is food waste, and for this reason, many companies aim to contribute to its reduction. However, this is only possible if organizations integrate Sustainability as a whole into their strategy, i.e. at a social, economic, and environmental level. Thus, companies have the challenge of adopting strategies that impacts their good financial performance, promoting society's well-being and leading to reduced impacts on the planet.

This thesis consists in a pedagogical case study focused on Auchan Retail Portugal. The main objectives of this case study are to explore the level of integration of Sustainability in the company strategy and to understand to what extent Auchan contributes to the reduction of food waste. For the realization of this pedagogical case study, it was developed an interview with the Sustainability and Environment Manager at Auchan Retail Portugal, also it was consulted secondary data available in the company's Sustainability Reports and Auchan's official websites.

In this case study, several theoretical themes are deepened, such as the strategies resulting from applying sustainable strategic management, sustainable development goals with a particular focus on sustainable production and consumption, and the causes and impacts of food waste. At the end of this case study, four questions are presented to interconnect the exposed theoretical matter with the case study.

Keywords: Sustainability; Sustainable Development Goals; Food Retail; Food Waste.

JEL Classification System:

M14 – Social Responsibility

Q01 – Sustainable Development

Índice

Introdução.....	1
1. Caso de estudo Pedagógico	3
1.1. Apresentação do Problema.....	3
1.2. Organização	4
1.2.1. História do Grupo Auchan	4
1.2.2. Auchan Retail Portugal.....	5
1.2.3. Missão, Visão e Valores da Auchan Retail Portugal.....	7
1.2.3.1. Missão	7
1.2.3.2. Visão.....	7
1.2.3.3. Valores	7
1.3. Auchan Retail Portugal em números.....	8
1.4. Sustentabilidade na Auchan Retail Portugal.....	8
1.5. O Desperdício Alimentar da Auchan Retail Portugal.....	12
1.6. Recapitulação do problema	15
2. Metodologia.....	17
3. Nota Pedagógica.....	19
3.1. Público-alvo do Caso de Estudo Pedagógico.....	19
3.2. Objetivos Pedagógicos.....	19
3.3. Revisão de Literatura.....	19
3.3.1. Sustentabilidade.....	19
3.3.1.1. Conceito de Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável	19
3.3.1.2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Agenda 2030	23
3.3.1.3. Integração do conceito de Sustentabilidade na Gestão Estratégica	25
3.3.1.4. Integração das dimensões económicas, sociais e ambientais no setor do Retalho... ..	29
3.3.2. Desperdício alimentar	32
3.3.2.1. Conceito de Desperdício Alimentar	34
3.3.2.2. Causas do Desperdício Alimentar	36
3.3.2.3. Impactos do Desperdício Alimentar	39
3.3.2.4. Desperdício Alimentar na Distribuição	42
3.4. Plano de Animação.....	44
3.5. Questões do Caso	46
3.6. Resolução do Caso	47
3.7. Slides de resolução do caso	57
4. Conclusão	59
5. Referências Bibliográficas.....	61
6. Anexos.....	67

Índice de Figuras

Figura 3.1: Principais fases da cadeia de abastecimento..... 36

Índice de Tabelas

Tabela 3.1: Conceito de desperdício alimentar. 35

Lista de Acrónimos

CNCDA - Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar

FAO - Food and Agriculture Organization of United Nations

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico

ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

TBL - Triple Bottom Line

WCED - World Commission on Environment and Development

WRAP - Waste and Resources Action Programme

Introdução

O desperdício alimentar é um problema que afeta Portugal e o resto do mundo e revela-se uma ameaça no que diz respeito à segurança alimentar, à economia e ao ambiente. Estima-se que cerca de um terço de todos os alimentos que são produzidos a nível mundial são desperdiçados ao longo de toda a cadeia de abastecimento, nomeadamente nas fases de Produção, Manuseamento e Armazenamento, Processamento, Distribuição e Consumo (FAO, 2011).

Deste modo, é necessário que este desperdício seja reduzido em todas as fases da sua cadeia, no entanto esta tese vai focar-se na fase da distribuição, nomeadamente no setor do retalho alimentar. O combate ao desperdício alimentar está previsto num dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, mais concretamente, no objetivo N° 12 que apresenta como uma das suas metas reduzir para metade o desperdício de alimentos a nível mundial, de retalho e do consumidor, e reduzir os desperdícios de alimentos ao longo das cadeias de produção e abastecimento até 2030 (Nations, 2015). Tal, só se torna possível caso as empresas integrem a sustentabilidade nas suas estratégias de negócio e que tenham em consideração a vertente económica, social e ambiental.

A presente tese apresenta-se sobre a forma de um caso de estudo pedagógico e tem como base o grupo francês Auchan Retail, sendo que para efeitos desta tese apenas se vai focar na Auchan Retail Portugal. De referir que para uma simplificação da linguagem onde se lê Auchan deve considerar-se Auchan Retail Portugal. Este trabalho é composto por quatro capítulos, sendo que o primeiro tem como intuito dar a conhecer a história da Auchan e as práticas de sustentabilidade que são adotadas pela empresa. O capítulo dois é referente à metodologia, que consistiu numa recolha de dados primários através de uma entrevista com a Gestora de Sustentabilidade e Ambiente da Auchan e na recolha de dados secundários, através da leitura e da consulta dos Relatórios de Sustentabilidade, bem como da consulta de sites oficiais. O capítulo número três é composto pela revisão de literatura, onde é exposta a matéria teórica que está dividida essencialmente entre dois subcapítulos importantes: a sustentabilidade e o desperdício alimentar, onde, entre outros assuntos, são explorados as causas e os impactos do mesmo. Por último, o capítulo número quatro é composto por uma nota pedagógica e por quatro questões que têm como objetivo consolidar a informação teórica apresentada, ao mesmo tempo que deve ser relacionada com a informação exposta no caso.

Concluindo, com este caso de estudo pedagógico pretende-se verificar como é que a Auchan integra a sustentabilidade como um todo na sua estratégia de negócio, e em particular, qual o seu compromisso para com a redução do desperdício alimentar.

1. Caso de estudo Pedagógico

1.1. Apresentação do Problema

O desperdício alimentar é um problema que está presente em todos os países e ao longo de toda a cadeia de abastecimento e que está a contribuir para uma crise ambiental sem precedentes. Através de um estudo divulgado pela FAO (2011) estima-se que cerca de um terço dos alimentos que são produzidos globalmente são desperdiçados, o que equivale a cerca de 1.3 mil milhões de toneladas por ano. Este desperdício traduz-se em centenas de recursos desperdiçados e em desnecessárias emissões de gases de efeitos de estufa decorrentes da produção de alimentos.

O presente caso de estudo pedagógico tem como intuito focar-se nas ações de sustentabilidade que são tomadas na fase da distribuição em Portugal, mais especificamente nos grandes retalhistas (supermercados e hipermercados), sendo que este caso de estudo vai ter como foco a Auchan Retail Portugal. Dentro destas medidas, este caso de estudo foca-se no desperdício alimentar, dada a sua dimensão e apesar do desperdício ser um problema que ocorre em toda a cadeia de abastecimento, à medida que se avança em cada etapa da cadeia mais valor vai sendo criado, quer em termos de dinheiro, quer em termos de recursos, o que significa que o desperdício acaba por ser maior e por representar uma perda mais significativa no final da cadeia, uma vez que existiram mais processos que foram criados em vão. Assim, dado que os retalhistas se encontram posicionados no final da cadeia de abastecimento, representam uma boa possibilidade para serem aplicadas medidas de redução do desperdício (Eriksson, 2015).

O desperdício alimentar em Portugal representa apenas uma pequena parte de um problema que toma grandes proporções em todo o mundo. Estima-se, anualmente, que em Portugal sejam desperdiçados cerca de 1 milhão de toneladas de alimentos por ano, sendo que as fases da produção, da distribuição e do consumo contribuem com cerca de 920.000 toneladas de alimentos (Abecasis et al., 2020). O diretor-geral da Associação de Empresas de Distribuição (APED), Gonçalo Lobo Xavier, assume que existem medidas muito exigentes no que diz respeito à qualidade dos alimentos e à saúde dos consumidores, no entanto reconhece que “há produtos que não estão, do ponto de vista comercial, disponíveis para serem apresentados em loja e têm a qualidade suficiente para serem consumidos e doados”¹. Assim, é necessário que as cadeias de retalho repensem as suas estratégias, de forma a incluírem medidas que possam reduzir este desperdício.

¹ Marta Grosso, Beatriz Lopes. 2020. Desperdício Alimentar. É preciso ajustar logística entre supermercados e instituições. Online: <https://rr.sapo.pt/2020/08/06/economia/desperdicio-alimentar-e-preciso-ajustar-logistica-entre-supermercados-e-instituicoes/noticia/202700/> [Acedido a 11/11/2020]

1.2. Organização

1.2.1. História do Grupo Auchan

O Grupo Auchan é um grupo francês não cotado em bolsa, detido maioritariamente pela Associação Familiar Mulliez e em 5% pelos seus colaboradores (Auchan Retail Portugal, 2018). A Auchan Holding desenvolve a sua atividade em três áreas de negócio principais: a Auchan Retail, que contém os formatos de retalho alimentar, hipermercados e supermercados, a *Ceetrus* com a atividade imobiliária e o *Oney*, com a atividade da banca.

A primeira loja abriu no ano de 1961 em Roubaix, no norte de França, uma mercearia chamada “Haut Champs” devido à localização do bairro onde a mesma se situava. Pioneiros no que é hoje o conceito de hipermercado, seis anos mais tarde, em 1967 foi aberto o primeiro hipermercado Auchan em Roncq, também no norte de França (Auchan Retail Group, n.d.). O conceito dos hipermercados Auchan foi um sucesso, tendo sido registados grandes lucros no primeiro ano da empresa. A introdução de marcas próprias com preços substancialmente mais reduzidos que os dos concorrentes também ajudou a impulsionar as vendas na loja, assim como o facto de os consumidores se sentirem atraídos por este tipo de serviços, isto é, por lojas maiores e com regime de *self-service* ao invés das pequenas lojas tradicionais. Com o intuito de tornar a Auchan num dos maiores retalhistas do país, em 1977 a rede de hipermercados começou a expandir-se um pouco por todo o país. No entanto, ao invés de solicitar capital no mercado público, a empresa usufruiu da vantagem de ter uma estrutura de pagamento escalonada para financiar a sua expansão através de capitais próprios. Foi também neste ano que o grupo colocou à disposição dos colaboradores ações da empresa, oferecendo-lhes assim uma parte da mesma. Ainda no ano de 1977 a empresa criou a *Immochan*, empresa imobiliária do grupo, que desde junho de 2018 passou a ser designada *Ceetrus* (Auchan History, n.d.).

Dado o incentivo das autoridades locais, o comércio a retalho em França começou a expandir-se cada vez mais para a construção de centros comerciais localizados nas periferias das cidades, tendo a Auchan acompanhado esta tendência, expandido assim o seu número de hipermercados por todo o país. A Auchan simultaneamente estava a trabalhar no desenvolvimento de outros formatos de lojas, nomeadamente o de supermercados e de mercearias que se localizavam nas comunidades mais pequenas do país ou em sítios urbanos. No ano de 1980, o grupo atingiu um marco importante, a expansão internacional. Foi neste ano que a empresa abriu a sua primeira loja em Espanha, Saragoça, sendo que no final da década de 1990 o grupo contava com quase 40 hipermercados e 90 supermercados em todo o país. Ainda no âmbito da sua internacionalização, no final da década de 1980, mais precisamente no ano de 1989, o grupo Auchan abriu o seu primeiro hipermercado em Itália. Em 1987, o grupo criou a sua filial bancária *Banque Accord*, que hoje é denominada como *Oney*, e esta filial tem como principal objetivo gerir produtos e serviços financeiros.

No entanto, nem tudo correu como esperado para a Auchan, uma vez que o grupo se deparou com a diminuição das vendas na sequência de uma profunda recessão económica que afetou França durante

uma parte da década de 1990, assim o grupo viu-se confrontado com um impedimento ao crescimento dos seus hipermercados. No seguimento desta recessão, no início dos anos 90, cada vez mais era solicitado que existissem limites à taxa da expansão dos hipermercados e deste modo, em meados dos anos 90, tinha sido efetivamente aprovada a legislação que impedia a construção de novos hipermercados em França. Deste modo, dado que por ano eram aprovadas pouquíssimas licenças de construção de novos hipermercados e dado que a Auchan estava a sentir uma pressão dos seus maiores concorrentes, como o *Carrefour* e o *Leclerc*, o grupo não teve outra hipótese se não, fazer uma aquisição hostil de um concorrente próximo e listado publicamente, o *Docks de France*. Assim sendo, o ano de 1996, foi um ano de crescimento histórico para a empresa, que ficou marcado essencialmente por três eventos históricos: a aquisição da *Docks de France*, um grande grupo que detinha a cadeia de hipermercados *Mammouth* e a de supermercados *Atac* em França. Esta aquisição permitiu que o Grupo Auchan duplicasse o seu tamanho e assim assegurou a sua posição entre os principais retalhistas franceses. Outros dois marcos importantes para a empresa foi o facto de terem conseguido adquirir o Pão de Açúcar, o dono das lojas Jumbo em Portugal e ainda a abertura dos primeiros hipermercados na Polónia e em Luxemburgo (Auchan History, n.d.)

Os anos 2000, ficaram marcados pela inovação e pela expansão da marca, sendo que a Auchan lançou o seu primeiro *website* em França que permitia fazer compras *online*, sendo que com esta inovação foram criados os primeiros pontos de venda *click-and-collect*, que permite realizar compras *online* e depois recolher as mesmas na loja mais perto da área de residência. Ainda no âmbito da sua expansão, em 2002, o grupo abriu o seu primeiro hipermercado na Rússia, seguindo-se da abertura dos hipermercados na Roménia em 2006 e em 2008 na Ucrânia. Em 2011, o grupo celebrou o seu quinquagésimo aniversário, continuando a expandir-se e cada vez mais marcar a sua posição em diferentes mercados. De referir ainda que o grupo sofreu, em 2015, uma reorganização no sentido de criar o Auchan *Holding* que passaria a deter o Auchan Retail, que combina todos os formatos do comércio alimentar (hipermercados, supermercados e lojas de conveniência), sendo que em alguns países ainda existe o *e-commerce* e os *drive-throughs*, a *Ceetrus*, que tem como missão desenvolver um laço social que vai levar à criação da cidade do futuro através da criação de locais sustentáveis, inteligentes e animados para viver e para se fazer compras, sendo que esta evolução está a ganhar destaque, especialmente nos centros comerciais e a *Oney* que tem como objetivo criar soluções de pagamento e serviços financeiros inovadores (Auchan Holding, 2018).

Daqui em diante, o caso vai centrar-se na Auchan Retail Portugal, pelo que para uma leitura mais simples onde se lê Auchan deve considerar-se Auchan Retail Portugal.

1.2.2. Auchan Retail Portugal

Isabel Megre e João Flores foram os responsáveis pelo desenvolvimento do negócio de supermercados em Portugal. Tudo aconteceu no ano de 1969, numa viagem de finalistas de licenciatura ao Brasil, onde o intuito destas viagens era muito diferente da realidade de hoje. Na altura, o grande objetivo era o

contacto com empresários e a escolha do Brasil deveu-se ao facto de um dos patrocinadores demonstrar interesse em abrir negócios do outro lado do Atlântico. Assim, nesta viagem Valentim dos Santos Diniz, fundador do grupo Pão de Açúcar, demonstrou o seu interesse em expandir a sua rede de supermercados e em setembro desse mesmo ano começaram os preparativos para a introdução dos supermercados em Portugal, sendo que o espaço escolhido para a abertura da primeira loja foi em Lisboa, na Avenida Estados Unidos da América. A CUF – Companhia União Fabril, que integrou o capital do Pão de Açúcar no primeiro dia de abertura da primeira loja, foi nacionalizada e tal facto fez com que fosse intervencionada pelo Estado. Em 1996, após algumas dificuldades sentidas na empresa Pão de Açúcar, a mesma foi vendida ao grupo francês Auchan (Melo, 2012).

Atualmente, em Portugal, o Grupo Auchan desenvolve a sua atividade em três áreas de negócio: hipermercados, Ceetrus e Oney. No entanto, para efeitos do presente caso de estudo pedagógico, vamos apenas focar-nos na área dos hipermercados.

Em 1970, abriu o primeiro supermercado Pão de Açúcar em Portugal, mais especificamente no distrito de Lisboa e em 1973 abriu o primeiro Jumbo, em Cascais. Passados 14 anos da abertura do primeiro supermercado em Portugal, em 1984 foi lançado o conceito dos produtos brancos. Em 1988, foi inaugurado o Jumbo de Alfragide, tendo sido considerado o primeiro hipermercado em Portugal mais informatizado, uma vez que já tinha as tecnologias de leitura ótica e de códigos de barras. Mais tarde, em 1993, foi criada a fundação Pão de Açúcar, uma entidade de cariz social, que tinha como intuito apoiar os seus colaboradores, ex-colaboradores e as suas famílias. Como já mencionado anteriormente, poucos anos mais tarde, no ano de 1996, o Pão de Açúcar acabou por ser vendido ao grupo Auchan. Ainda no ano de 1996, foi criado o Clube Rik & Rok, que apostava em ações de carácter educativo e deste modo procurava dar o seu contributo para a formação e desenvolvimento das crianças. No ano de 2000, o grupo lançou produtos de marca própria com designação em braile e em 2001, foi lançado o Projeto Humanitário da Auchan e foi realizado o primeiro inquérito de satisfação aos clientes. No ano de 2002, a Auchan começou a dar os seus primeiros passos no que diz respeito à sustentabilidade e lançaram os produtos Vida Auchan (Agricultura Sustentável) e foram reconhecidos com o prémio empresa modelo do guia de Responsabilidade Social Empresarial.

O ano de 2005 foi marcado por vários acontecimentos importantes para o grupo, nomeadamente: o grupo Auchan atingiu o marco de ter sido o primeiro hipermercado em Portugal com caixas de pagamento automático, denominadas por caixas *Quiq*, criaram o seu código de conduta interna e o código de ética comercial, e o Jumbo de Alfragide recebeu a primeira certificação de Produtos Frescos. Em 2006, o grupo foi distinguido como sendo a 1ª empresa da Distribuição em Portugal e a 2ª no mundo a receber a certificação em Responsabilidade Social, pela norma SA8000, sendo que no ano seguinte publicaram o seu primeiro relatório de Responsabilidade Social/Sustentabilidade.

A abertura das lojas Jumbo e Pão de Açúcar foi continuando a crescer um pouco por todo o país, assim como a obtenção de certificações no âmbito da Responsabilidade Social, tendo recebido, por exemplo, o certificado de sistema de gestão ambiental pela ISO14001 relativamente a algumas das suas

lojas, nomeadamente, Almada, Alfragide, Gaia, Gondomar e Amadora. Com o intuito de inovarem, em 2007 criaram o serviço de *Quiq Plus*, que consiste num sistema em que o cliente vai registando as suas compras à medida que as coloca no carrinho, sendo que é possível controlar com mais facilidade os produtos que são comprados e os gastos associados. O ano de 2010 foi um ano importante para a empresa, uma vez que se celebrava o quadragésimo aniversário do Jumbo e do Pão de Açúcar, sendo que foi também neste ano que abriu o 1º colégio Rik &Rok na Amadora. Os anos foram passando, e foram aumentando também os marcos da empresa, nomeadamente: a abertura de gasolinhas próprias da marca, a assinatura de um acordo de adesão e de compromisso do iGen – Fórum Empresas para a Igualdade, que promove medidas para a igualdade de géneros nas organizações e a sua posterior renovação, lançamento de um projeto Vida Saudável, lançamento da 1ª horta comunitária no Jumbo de Famalicão, entre muitos outros.

Em 2019, as marcas Jumbo e Pão de Açúcar desaparecem, dando lugar à marca única Auchan, apresentando o slogan de “O bom, o são e local”. Pedro Cid, atual CEO da Auchan Retail Portugal, afirmou que 2019 foi um ano histórico para a empresa, dado que 50 anos depois da abertura da primeira loja Jumbo em Portugal, a empresa assumiu um novo *branding*. Segundo o CEO, o grande objetivo do grupo é “apostar numa marca global e mais forte” e reforça ainda que “A marca Auchan é uma marca mundial, igual em todos os países. Adapta-se muito bem aquilo que temos vindo a fazer em Portugal nos últimos anos e é uma marca mais jovem e mais adaptada ao nosso perfil e ao que queremos construir”.²

Por último, no ano de 2020 foi inaugurada a nova sede da Auchan, em Oeiras, que tem capacidade para acolher 500 postos de trabalho fixos e 100 postos de trabalho flexíveis.

1.2.3. Missão, Visão e Valores da Auchan Retail Portugal

1.2.3.1. Missão

“Melhorar o poder de compra e a qualidade de vida do maior número de Clientes, com colaboradores responsáveis, profissionais, apaixonados e reconhecidos.”

1.2.3.2. Visão

A Auchan Retail Portugal tem como Visão: “mudar ativamente a vida de 8 mil milhões de habitantes até 2025, dando o mote para um comércio de nova geração, que se compromete e é referência. Um comércio que permita viver um melhor dia-à-dia, individualmente, mas também em sociedade.”

1.2.3.3. Valores

A Auchan Retail Portugal apresenta três Valores: Confiança, Abertura e Excelência (Auchan Retail Portugal, 2018).

² Jornal Sol. 2018. Marca Jumbo desaparece e é substituída pela Auchan. Online: <https://sol.sapo.pt/artigo/606942/marca-jumbo-desaparece-e-e-substituida-pela-auchan> [Acedido a 05/10/2020]

- Confiança: “É a chave para uma colaboração eficaz, benévola e portadora de sentido, para todos. Num mundo em constante evolução, a confiança leva-nos a construir, todos os dias, relações ricas e duradoras.”
- Abertura: “É um estado de espírito que faz toda a diferença e torna a mudança possível. Curiosidade, entusiasmo, capacidade de se questionar para inventar o comércio de amanhã, aquele que irá mudar a vida dos 8 mil milhões de habitantes do planeta.”
- Excelência: “Exigência para consigo e para com os outros. Paixão pelo produto, pelos serviços, pela relação. A excelência guia-nos; não nos contentamos em fazer melhor, temos a ambição de oferecer o melhor a cada um e a todos”.

1.3. Auchan Retail Portugal em números

A Auchan tem vindo a crescer ao longo dos últimos anos e por isso é importante dar destaque a alguns dos seus números. A Auchan está presente em 13 países e auferiu como receitas anuais cerca de 31,6 mil milhões de euros em vendas consolidadas sem IVA a nível mundial. A Auchan conta com 31 hipermercados, 4 supermercados, 30 lojas de ultra proximidade (My Auchan) e ainda 29 gasolinhas em Portugal. No que diz respeito à temática da sustentabilidade, importa referir que à data dispõem de 12 lojas com Certificação Ambiental, que detêm cerca de 88% de volumes de compras com fornecedores de produto nacionais e que cerca de 93% dos resíduos são valorizados (Auchan Retail Portugal, n.d.).

1.4. Sustentabilidade na Auchan Retail Portugal

"A Auchan Retail Portugal é hoje uma organização fortemente comprometida com a sustentabilidade e os objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela ONU e com uma intervenção mais ativa nos impactos da sua atividade" (Correio da Manhã, 2019).³ Dado o elevado comprometimento da Auchan com os ODS, o grupo identificou os mais relevantes e prioritários através do mapeamento da sua cadeia de valor e da Política de Responsabilidade Social Empresarial, que assenta em quatro princípios: melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, garantir uma gama de produtos responsáveis ao melhor preço, gerir o impacto no ambiente e envolver as comunidades locais, de forma a beneficiarem das oportunidades e dos desafios emergentes dos mesmos. Assim, a Auchan identificou nove ODS como prioritários: 2 - Erradicar a Fome, 3 - Saúde de Qualidade, 5 - Igualdade de Género, 7 - Energias Renováveis e Acessíveis, 8 - Trabalho e Crescimento Económico, 12 - Produção e Consumo Sustentáveis, 14 - Proteger a Vida Marinha, 15 - Proteger a Vida Terrestre e 17 - Parcerias para a Implementação dos Objetivos. Através da análise dos relatórios de sustentabilidade da companhia, verifica-se que a sustentabilidade faz parte do seu dia-a-dia, assentando essencialmente em quatro pilares, nomeadamente: 1) clientes, construindo e propondo uma oferta rigorosa que alia o *discount* ao

³ Correio da Manhã. 2019. Auchan Retail Portugal quer limitar aquecimento global a 1.5º até 2030. Online: <https://www.cmjornal.pt/comunicados-de-imprensa/detalhe/auchan-retail-portugal-quer-limitar-aquecimento-global-a-15-ate-2030> [Acedido a 25 de Abril de 2020]

responsável, 2) colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional, 3) ambiente, impulsionando a gestão das áreas ambientais para reduzir os impactos no ambiente e consequentemente melhorar os resultados económicos e por último 4) sociedade, ao desenvolver o compromisso da Auchan com a sociedade (Auchan Retail Portugal, 2019). Assim, com base no Relatório de Sustentabilidade do ano de 2019, neste capítulo vão ser identificadas algumas das iniciativas que o grupo promove em cada área:

Clientes

Cada vez mais os consumidores apresentam preocupações ao nível da alimentação, da proteção do meio ambiente e do respeito pelas condições de cada produto. Deste modo, a Auchan põe em prática as seguintes iniciativas:

- Apoio à Produção Local e Nacional;
- Os produtos de marca própria que garantem irrepreensíveis condições de saúde, segurança, ética e qualidade;
- Produtos mais responsáveis, como é o caso dos produtos Vida Auchan, que são os produtos que advêm de uma produção controlada. Estes produtos resultam de uma parceria com produtores que permitem oferecer produtos bons, saudáveis e que respeitem o ambiente, o bem-estar animal e a biodiversidade. São exemplos destes produtos, a gama de Bovino Bio embalado em *Skin-Pack*, Pão Rústico Ancestral (produção sem aditivos artificiais, sem açúcares adicionais e sem conservantes), Gama de Produtos de Limpeza Eco Auchan (impacto ambiental reduzido), Escovas de dentes em bambu biodegradável, Fraldas biodegradáveis, Cotonetes com cabos de papel, Utensílios como pratos e copos mais ecológicos, uma vez que o seu material é biodegradável, entre outros;
- Aposta em novos produtos biológicos Cosmia e Auchan Bio. Dado a nova tendência de produtos mais ecológicos para bebé, cuidados de rosto e corpo e higiene, a Auchan promove uma linha de cosmética biológica. Esta gama tem como principais vantagens os ingredientes serem, pelo menos, 97% de origem natural e advirem de uma produção biológica. Fazem parte desta gama diversos produtos como o gel de banho, cremes, hidratantes, entre outros.

Colaboradores

Uma vez que os colaboradores são uma parte essencial no desenvolvimento do negócio da Auchan, os mesmos colocam as pessoas no centro das suas ações. Deste modo, a Auchan tenciona ir ao encontro das expectativas dos seus colaboradores, que passam por: promover o seu bem-estar, garantir a sua realização pessoal e profissional e sentirem que desempenham uma profissão com sentido. Assim, algumas das suas iniciativas neste âmbito são:

- Aposta em Formação e Desenvolvimento;
- Possibilidade de realização de mobilidade interna. Dada a constante necessidade de aprendizagem, evolução e de construção do futuro, os colaboradores têm a possibilidade de abraçar novas oportunidades;

- Gestão de carreiras e de talentos. Por exemplo, no que toca ao desenvolvimento de carreiras, a Direção de Recursos Humanos da Auchan quis perceber o que tinham os colaboradores a dizer sobre as oportunidades de desenvolvimento da sua carreira e percebeu-se que os mesmos estavam descontentes pelo facto das candidaturas internas se limitarem ao mesmo nível hierárquico. Assim, a Auchan alterou os critérios de elegibilidade e passou a dar aos colaboradores a possibilidade de se candidatarem para funções de nível hierárquico superior;
- Promoção de uma vida melhor aos colaboradores, através da Fundação Pão de Açúcar. Esta fundação tem como objetivo “melhorar a qualidade de vida dos colaboradores da Auchan Retail Portugal, das suas famílias e da comunidade, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável” (Auchan Retail Portugal, 2019). Também no âmbito desta fundação, estão enquadrados os colégios Rik & Rok, localizados nas proximidades de duas das lojas, facilitando assim a vida pessoal e profissional dos colaboradores, através da oferta de creches, jardins de infância com horários alargados e mensalidades em função do rendimento;
- Acionariado dos colaboradores: os colaboradores têm a possibilidade de participar no capital da empresa, ou seja, este programa oferece a possibilidade dos colaboradores serem acionistas da sua própria empresa.

Ambiente

“Acreditamos que uma gestão ambiental proactiva e inovadora é geradora de valor. Através de uma redução de riscos, custos, mas também através de um movimento que desafia todos em prol de um objetivo comum. (...) O nosso compromisso é melhorar continuamente o nosso desempenho, integrando a gestão ambiental, na gestão global da empresa” (Auchan Retail Portugal, 2018). Algumas das estratégias que a Auchan promove neste âmbito são:

- Adoção de um sistema de gestão ambiental que cumpre as normas da ISO 14001. Estas práticas verificam-se através: 1) da estrutura da loja feita de madeira laminada, proveniente de florestas sustentáveis, 2) da boa gestão da iluminação, tanto interior, com recurso à combinação entre a iluminação natural do sol e a armaduras de alto rendimento com sistema de regulação e ainda a utilização de lâmpadas LED, tanto como exterior, com recurso à utilização de lâmpadas LED, 3) nas instalações de frio alimentar são utilizadas soluções que não contribuem para o aquecimento global.
- Redução da Utilização de Plástico, sendo que o grupo fomenta esta iniciativa implementando medidas em loja, sensibilizando os clientes e parceiros de negócio. De referir ainda que foram os primeiros a incentivar os consumidores a utilizarem embalagens recicláveis durante as compras e ainda incutiram o espírito de reutilização de sacos de compras, antes da legislação de 2015. A empresa pretende ainda eliminar embalagens ou materiais que não sejam necessários, simplificar embalagens de modo a incluírem menos matérias-primas e facilitarem a reciclagem, promoverem a economia circular do plástico ao integrar plástico reciclado, sensibilizar e informar os clientes e substituir o plástico por outros materiais. Algumas das iniciativas promovidas pela Auchan para a redução do plástico passam

pelo: mercado avulso, onde passaram a usar sacos em papel *kraft*, linhas de pratos, talheres e copos descartáveis, escovas de bambu e sacos reutilizáveis, entre outros;

- Outras iniciativas, como: 1) consumo de energia, que tem vindo a ser reduzido nos últimos anos pelos investimentos feitos em equipamentos mais eficientes e pela instalação de painéis solares, substituição de iluminação para lâmpadas LED, medidas de monitorização e ainda através da sensibilização de colaboradores para um uso mais eficiente da energia. Apesar de ter havido um ligeiro aumento (2%) de 2018 para 2019, o consumo total de energia decresceu 23% desde 2010, sendo que neste ano se registou 481.922 GJ de energia e em 2018 verifica-se que este consumo está em 365.279 GJ (Auchan Retail Portugal, 2019), 2) consumo de água, que também tem decrescido devido às medidas de sensibilização e formação de colaboradores, da implementação de um sistema de telecontagem de água e ainda através de depósitos para recolha e aproveitamento de águas pluviais. Através destas medidas o consumo de água, reduziu 20% entre 2012 e 2019, onde apresentavam valores de consumo de água em loja por metro cúbico de 205.8123 e de 165.092, respetivamente (Auchan Retail Portugal, 2019), 3) gestão de resíduos interno, dando formação a todos os colaboradores sobre a separação de resíduos e dispondo de zonas próprias para a sua deposição, com sinalização e contentorização adequada, de forma a facilitar a correta separação e posterior reciclagem, reduzindo assim o impacto ambiental e aumentando a percentagem de resíduos valorizados, e ainda uma gestão de resíduos focada no cliente, dispondo de pontos de recolha nas instalações, 4) Logística Sustentável, decorrente da aplicação do *cross docking*, que permite reduzir a distância percorrida em vazio e consequentemente reduzir as emissões associadas. Ainda no que diz respeito à logística, a Auchan implementou o primeiro motor de frio elétrico com baixas emissões de CO2 e ruído em viaturas de distribuição urbana, quanto à frota de entregas online, em 2018, a empresa renovou a sua frota através da substituição de viaturas que não cumpram determinadas normas, iniciaram um estudo para a utilização de viaturas híbridas e/ou sem motor de combustão interna, isto é, movidas parcialmente ou exclusivamente a eletricidade e deram continuidade a ações de formação a motoristas.

- Combate ao Desperdício Alimentar (descrito em maior detalhe no capítulo 1.5);

Sociedade

“Com o compromisso de melhorar a qualidade de vida das comunidades locais, a Auchan assume a intervenção das suas equipas como prioritárias, através do voluntariado interno. A nossa política de responsabilidade social tem implícitos os valores de cidadania e de criação de valor social.” (Auchan Retail Portugal, 2018, p. 110). Assim, algumas das iniciativas neste âmbito são:

- Evitar o desperdício e doar excedentes alimentares e não alimentares;
- Apoio às comunidades locais através de iniciativas solidárias, sendo que a Auchan dá a possibilidade aos seus colaboradores de usufruírem até 4 dias de trabalho por ano para participarem em ações de voluntariado;
- Fomentação do espírito de solidariedade e sensibilização dos mais jovens. Esta iniciativa é possível devido às suas fundações, nomeadamente: a Fundação Jumbo para a Juventude, que apoia

instituições e associações portuguesas que desenvolvam trabalhos com jovens dos 5 aos 25 anos. Esta fundação direcionou as suas ações para a área da saúde e nutrição dos jovens, apoiando projetos com o intuito de melhorar a sua saúde e o seu futuro; Fundação Pão de Açúcar Auchan, que tem como fim melhorar a qualidade de vida dos colaboradores da Auchan das suas famílias e da comunidade, contribuindo para uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável e a Fundação *Weave Our Future*, que tem como missão ajudar a melhorar as condições de trabalho e de vida dos trabalhadores e das suas famílias, em áreas da saúde, bem-estar social, formação e mediação, em países emergentes e em desenvolvimento;

- Projetos Humanitários, como a Auchan *Run*, que tinha como objetivo doar 110.000€ às Aldeias de crianças SOS, com o fim de desenvolverem projetos ligados à alimentação e à saúde; a venda de um castor que tinha como finalidade apoiar instituições locais, sendo que por cada castor vendido 1,50€ era doado às instituições, no final foi arrecadada uma quantia de 223.000€; doação de material escolar em parceria com a AMI e venda de livros de pintar com a finalidade de reverter todo o dinheiro para a causa Operação Nariz Vermelho.

1.5.O Desperdício Alimentar da Auchan Retail Portugal

Tendo em consideração a matriz de materialidade de temas da Auchan, que tem como base a perspetiva das partes interessadas e a perspetiva da Auchan, é visível que o desperdício alimentar assume um papel importante no grupo, uma vez que este tópico aparece no topo desta matriz. Com base na importância atribuída a esta temática, a Auchan alinhada com os ODS, mais especificamente com o ODS N° 12 pretende que exista uma eficaz gestão de resíduos, que seja atingida uma meta de desperdício zero e ainda que sejam doados os excedentes alimentares. Como já referido anteriormente, o desperdício alimentar representa um desafio em termos ambientais, uma vez que o desperdício alimentar contribui para as emissões de efeitos de estufa devido à energia que é utilizada para produzir, processar, preservar, embalar e transportar a comida, assim como consome muitos recursos naturais, em termos económicos, uma vez que o desperdício alimentar é sinónimo de desperdício de dinheiro e custos significativos e por último, em termos éticos e sociais, uma vez que o desperdício de alimentos é inaceitável no contexto de uma crise alimentar, mas também no contexto social de cada país (Auchan Holding, 2018). Assim, neste âmbito, e com base no relatório de sustentabilidade de 2019, verifica-se que foram valorizados cerca de 93% dos resíduos e foram doados 2.664.309€ de excedentes alimentares e não alimentares. De acordo com a Auchan a sua estratégia assenta no desperdício zero, sendo que a redução do desperdício é um dos principais compromissos da empresa, e por isso, o grande objetivo da mesma é procurar novas soluções que evitem o desperdício de alimentos, ao mesmo tempo que praticam o melhor preço para o consumidor, mas sem prejudicar a qualidade dos produtos (Auchan Retail Portugal, 2019). A Auchan acredita que o foco assenta na *prevenção*, na *sensibilização dos clientes*, dando *formação aos colaboradores*, através da monitorização da *gestão operacional* e através da *oferta comercial dos mesmos*.

Deste modo, algumas das medidas implementadas pela empresa com o intuito de reduzir este desperdício no âmbito da sua oferta comercial incluem: 1) o mercado avulso, onde é reduzido o desperdício, uma vez que este tipo de modalidade permite ao consumidor comprar ao peso apenas a quantidade que necessita, 2) os produtos disponíveis da marca própria que são vendidos em doses menores, para os clientes que não necessitam de uma quantidade tão elevada de produtos, 3) a modalidade de *Self-Discout* onde colocam à disposição frutas e legumes com defeitos naturais, onde não é comprometida a qualidade do produto, a preços mais acessíveis, 4) descontos nos produtos que estejam prestes a atingir o fim da data de validade, que estão identificados com uma etiqueta laranja, reduzindo assim os produtos que são retirados da venda, 5) criação de produtos de economia circular, como o bolo de banana vegan e começaram ainda a vender o pão do dia anterior, utilizado para culinária a um preço mais acessível, assim como os pães com mais de dois dias que foram transformados em pão ralado. Este novo produto foi lançado no ano de 2019 e no primeiro semestre de 2020, já permitiu evitar o desperdício de 8,6 toneladas de pão. Ainda no que diz respeito à economia circular e ao pão, a Auchan refere que o pão é um produto barato e é um produto que sobra muito, uma vez que os consumidores gostam de ter pão fresco disponível, assim estão a pensar no futuro próximo, criar um menu torrada nos seus cafés para que seja possível aproveitar este pão, 6) parceria com a app *Too Good to Go*, sendo que esta medida consiste na venda dos seus excedentes alimentares a preços acessíveis, onde cada caixa contém produtos alimentares de qualquer género, cuja data de validade se esteja a aproximar do fim, como por exemplo, iogurtes, queijos, fiambre, pão, salgados, sandes, entre outros. Estas caixas têm um preço de 3,99€ e são vendidas online, e podem ser recolhidas ao final do dia nos balcões de atendimento da loja. Com o decorrer do tempo, tem existido uma evolução nestas caixas, sendo que de momento existem mais duas *magic box* disponíveis: uma dedicada exclusivamente a iogurtes, uma vez que é um produto que perde a validade muito rápido, mas que não apresenta perigo se forem consumidos passado algum tempo e outra destinada à venda de bolos de pastelaria.

No que diz respeito à gestão operacional, a Auchan desenvolveu sistemas de autocontrolo que têm um carácter preventivo, sendo que no caso da Auchan utilizam a metodologia de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP) com o objetivo de evitar a alteração dos produtos e o desperdício causado pelo mau manuseamento, pelas más condições de armazenagem, pela temperatura e pelo transporte. Para além destes sistemas, a Gestora de Sustentabilidade e Ambiente da Auchan refere que são alvo de várias auditorias com o intuito de verificarem e avaliarem os seus equipamentos e assegurarem o seu bom funcionamento. Ainda no âmbito da gestão operacional, o grupo considera que a formação e a sensibilização dos colaboradores são essenciais neste processo, pelo que a Auchan aposta bastante na formação dos colaboradores, sendo que um dos objetivos da formação é reduzir o mau manuseamento dos produtos e transmitir informações relevantes neste âmbito, pois para que seja possível reduzir o desperdício é obrigatório que exista uma boa gestão de equipas, assim como muito envolvimento dos colaboradores para que exista uma maior consciencialização. Para além disto, também é do interesse dos colaboradores que não exista desperdício, uma vez que desperdício é sinónimo de

mais gastos e uma pior performance financeira e dado que os colaboradores são acionistas da empresa significa que recebem lucros da mesma, e quanto menos lucros a empresa gerar, menos os colaboradores vão receber, pelo que a redução do desperdício alimentar também os pode motivar neste sentido. Ainda no que diz respeito à sensibilização e formação, foi recentemente feita uma iniciativa com os colaboradores denominada “Olha a Quebra”, que consistia em quizz, jogos e exercícios dinâmicos para que sejam promovidas boas práticas no que diz respeito à redução do desperdício alimentar. No âmbito desta iniciativa, a Auchan solicitou aos seus colaboradores que pensassem em mais medidas para que ajudassem a combater o desperdício, sendo que a maioria das medidas ainda se encontram em fase de estudo e por esse motivo, ainda não foram implementadas. No entanto, uma das possibilidades que mais chamou a atenção foi uma das medidas propostas pelos colaboradores que consistia no seguinte: nos balcões de charcutaria das lojas são vendidas fatias de bacon, queijo, fiambre, etc. e acaba sempre por sobrar as aparas e a ideia será aproveitar essas aparas para serem feitas, por exemplo, pizzas, uma vez que os alimentos ainda estão bons para consumo humano, mas já não se encontram em condições para ser vendido ao público.

Relativamente às doações, sempre que existem excedentes, a Auchan opta pela sua doação de forma a reduzir o desperdício e os resíduos gerados, sendo que os mesmos implementaram procedimentos rígidos e com regras de segurança alimentar para que seja possível a sua doação para a alimentação humana e para a alimentação animal. De forma a priorizar o encaminhamento dos produtos não vendidos a Auchan estabeleceu uma hierarquia, sendo que em primeiro lugar se encontra a redução do volume de quebra, seguindo-se a doação de alimentos não vendidos para alimentação de pessoas carenciadas, em terceiro lugar encontra-se a doação de alimentos não vendidos para alimentação animal (inclusivamente para canis e gatis), em quarto lugar a reciclagem/valorização dos produtos, que é composta pela triagem e posterior e encaminhamento de materiais para serem reintegrados no processo de fabrico de novos produtos, em quinto lugar encontra-se a separação da matéria orgânica para compostagem e em último e sexto lugar, o encaminhamento para valorização energética e envio para a deposição em aterro. No entanto, nem sempre as doações têm o caminho facilitado, pois segundo a Gestora de Sustentabilidade e Ambiente da Auchan, caso a Auchan desperdice alimentos estão isentos de pagar o IVA, mas caso decidam doar, têm de o pagar, o que pode causar um entrave às doações.

Outra iniciativa que a Auchan implementa, segundo a Gestora de Sustentabilidade e Ambiente, é a desclassificação de um produto como resíduo e a sua passagem a subproduto. Como por exemplo, as borras do café, que já não têm qualquer utilização para a Auchan e acabariam por ir para valorização orgânica ou para aterro. Neste sentido foram feitos acordos no que diz respeito à logística inversa e os produtores deixam nas lojas produtos de interesse para a Auchan e levam as borras de café que são aproveitadas pelos produtores como fertilizante e assim é desviado um produto de aterro e acaba por ser aproveitado. No entanto, este procedimento é complexo devido a todos os entraves impostos legalmente, pelo que nem sempre é fácil fazer uma desclassificação de produtos devido à legislação.

No que diz respeito à sensibilização dos clientes, a Auchan vai lançar campanhas de sensibilização para o comportamento dos clientes em loja. A Gestora de Sustentabilidade e Ambiente da Auchan deu um exemplo de um caso que se verifica na empresa: nas suas lojas tentam sempre dispor de uma fralda exposta para que os clientes possam ver como é e se gostam da mesma, no entanto, os clientes acabam por abrir outros pacotes para ver como realmente está por dentro e acabam por deixar nas prateleiras das lojas os pacotes abertos, sendo que esses produtos acabam por não ser comprados- Este exemplo, é um no meio de muitos, sendo que acontece exatamente a mesma coisa com produtos alimentares.

No que diz respeito ao desperdício alimentar nas famílias, a Auchan desenvolve ações com o intuito de consciencializar as pessoas e ajudarem a reduzir o desperdício nas suas próprias casas. Uma destas ações, é a do Clube Rik&Rok, onde são partilhadas receitas que aproveitam as sobras de produtos alimentares.

Concluindo, o desperdício alimentar tem um impacto muito grande na Auchan, uma vez que dependem dinheiro a comprar produtos que não se vendem e adicionalmente têm de fazer todo o processo de gestão de resíduos (armazenamento, transporte, logística, entre outros) e no final ainda têm de decidir se os produtos vão ser depositado como aterro, que é o método mais caro, ou como compostagem, que também pagam uma taxa (sensivelmente metade do que pagam em aterro).

1.6.Recapitulação do problema

O desperdício alimentar é um problema que atinge proporções gigantes a nível mundial e que acarreta impactos económicos, sociais e ambientais (Thyberg & Tonjes, 2016). Apesar do desperdício ser uma realidade ao longo de toda a cadeia de abastecimento, este caso foca-se na fase da distribuição, mais concretamente no retalho alimentar. Apesar da fase do retalho, ser das que menos contribui para um menor desperdício de alimentos, com cerca de 5% (European Commission, 2010), ainda se verifica a necessidade de diminuir este número, uma vez que existem inúmeras ações por tomar. Assim, torna-se necessário que as empresas do retalho alimentar tenham um papel mais consciente e responsável no que diz respeito a esta temática e que simultaneamente consigam integrar a sustentabilidade na gestão das suas empresas.

Para o presente caso de estudo foi escolhida a empresa de retalho alimentar Auchan, que integra a sustentabilidade na gestão da empresa, assentado essencialmente em quatro pilares essenciais: clientes, ambiente, sociedade e os colaboradores. Assim, pretende-se explorar como é que a Auchan integra a sustentabilidade como um todo, quais as principais iniciativas neste âmbito e em particular, qual o seu compromisso para a redução do desperdício alimentar na estratégia de negócio da organização. Com base no caso apresentado e com a articulação da matéria teórica promovida na revisão de literatura, o aluno deve ser capaz de responder às seguintes questões:

1. Stead & Stead (2013) apresentam diversas estratégias decorrentes da gestão estratégica sustentável. Identifique quais as que mais se adequam para o caso da Auchan Retail Portugal e justifique.

2. De acordo com Delai & Takahashi (2013) existem três principais estratégias que são adotadas pelos retalhistas de forma a promover a produção e o consumo sustentável. Como é que no caso da Auchan Retail Portugal consegue identificar estas estratégias?
3. Existem diversas causas associadas ao desperdício alimentar. Identifique as principais causas do desperdício no retalho alimentar e como é que a Auchan Retail Portugal tem tentado mitigar as mesmas.
4. De acordo com os autores Thyberg & Tonjes (2016) existem essencialmente três tipos de impactos decorrentes do desperdício alimentar: ambientais, económicos e sociais. De uma forma sintetizada explique cada um e explique como é que a Auchan Retail Portugal tenta reduzir os mesmos.

2. Metodologia

De acordo com Remenyi et al (2002), um caso de estudo pedagógico tem como objetivo ser utilizado em aula, de modo a que se possa compreender a forma como diferentes situações empresariais podem evoluir ao longo do tempo. O caso de estudo pedagógico ajuda a desenvolver ferramentas, para que no futuro seja possível lidar com situações reais em diversos contextos empresariais, apesar de que de acordo com os autores Barney & Hesterly (2016), este tipo de caso não é tão complexo como a vivência de uma gestão diária, mas que oferece, no entanto, a possibilidade de serem estudados os principais desafios e as oportunidades enfrentadas pelos gestores. Para além disto é uma excelente ferramenta de gestão, uma vez que balanceia a ação e o conhecimento, gera um processo de dinamização e de debate em aula, que se for corretamente orientado, conduz a uma aprendizagem na qual os estudantes conseguem aprender por eles próprios. Assim, este processo é considerado como sendo a abordagem de aprendizagem mais eficaz, uma vez que tende a ser mais esclarecedora e tem também, um efeito mais duradouro no comportamento (Remenyi et al., 2002).

No âmbito da gestão estratégica, o principal objetivo é aplicar o conhecimento adquirido às situações da vida real, uma vez que *“they offer you the opportunity to develop judgment and wisdom in applying your conceptual knowledge”* (Barney & Hesterly, 2016, p. 365). Este tipo de caso de estudo enquadra-se no método do *Problem-Based Learning* (PBL), que consiste em:

“an instructional method in which students learn through facilitated problem solving. In PBL, student learning centers on a complex problem that does not have a single correct answer. Students work in collaborative groups to identify what they need to learn in order to solve a problem. They engage in self-directed learning (SDL) and then apply their new knowledge to the problem and reflect on what they learned and the effectiveness of the strategies employed.” (Lindgreen & Lindgreen, 2004, p. 235)

Assim, o presente caso de estudo tem como objetivo aprofundar a temática da sustentabilidade e do desperdício alimentar na Auchan e para uma melhor compreensão do mesmo foi feita uma recolha de dados primários e de dados secundários. No que diz respeito aos dados primários, foi efetuada uma entrevista com a Ana Rita Cruz, atual Gestora de Sustentabilidade e Ambiente. No que diz respeito à entrevista, esta tinha como finalidade aferir a veracidade dos dados expostos e complementar as respostas com informações relevantes que não estão disponíveis online. Relativamente aos dados secundários foram analisadas fontes diversas, como Relatórios de Sustentabilidade da Auchan entre os anos 2015 e 2019, o site oficial e notícias. No que se refere à análise do conteúdo, e numa primeira fase, os relatórios foram lidos de uma forma geral para que fosse possível perceber o conteúdo dos mesmos. Posteriormente, e com o intuito de se obter uma análise mais detalhada dos relatórios, e dada a extensão

dos mesmos, optou-se por procurar palavras-chave, como sustentabilidade, objetivos de desenvolvimento sustentável e desperdício alimentar de modo a facilitar a procura e a objetividade da informação pretendida.

3. Nota Pedagógica

3.1. Público-alvo do Caso de Estudo Pedagógico

O presente caso de estudo tem como público-alvo os estudantes de Licenciatura ou de Mestrado das áreas relacionadas com gestão e semelhantes, mais propriamente em Unidades Curriculares (UC) no âmbito de Estratégia Empresarial ou da Sustentabilidade ou em outras Unidades Curriculares que abordem estes conceitos. Para além disto, este caso de estudo pode vir a ser útil para empresas, de modo a incentivar a implementação de práticas sustentáveis.

3.2. Objetivos Pedagógicos

Pretende-se que com este caso de estudo pedagógico os alunos consigam consolidar os conhecimentos teóricos adquiridos, aprofundando conceitos como os de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, objetivos de desenvolvimento sustentável, gestão estratégica sustentável, consumo e produção responsável e ainda conceitos relacionados com a área do desperdício alimentar; perceber como é que os conhecimentos teóricos se podem articular com a realidade da empresa e por último, desenvolver competências como resolução de problemas, trabalho de equipa, análise e tratamento de informação e gestão de tempo.

3.3. Revisão de Literatura

3.3.1. Sustentabilidade

3.3.1.1. Conceito de Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

Os conceitos de Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável têm vindo a ganhar uma importância crescente na sociedade, pelo que se tornaram um dos principais desafios do século XXI e que maior interesse desperta entre cientistas da área (Cabello et al., 2018). No entanto e segundo os autores mencionados, são tomadas posições bastante diferentes no que diz respeito à sua definição, acrescentando assim uma maior dificuldade no alcance de um consenso sobre a interpretação do conceito.

Em 1973, o termo sustentabilidade surgiu pela primeira vez no âmbito da silvicultura, onde significava “*never harvesting more than what the forest yields in new growth*”(Kuhlman & Farrington, 2010, p. 3437). Verificando-se, assim, que já desde os tempos remotos existiam preocupações relacionadas com o facto de ser essencial a preservação dos recursos naturais para o futuro. Segundo Lew, Ng, Ni, & Wu (2016) os indivíduos que apresentam maiores preocupações com o estado da economia e para os quais as preocupações com o desenvolvimento ambiental sustentável é secundário, a definição mais comum de sustentabilidade é restrita ao conceito da palavra “sustentar”, o que significa manter um *status quo*. Por outras palavras, “*Sustaining the status quo, therefore, sometimes translates as the core notion of sustainability being the tendency to mitigate or avoid change*” (Roostaie et al.,

2019, p. 134). Como complemento às definições anteriormente referidas, o aparecimento deste conceito numa vertente mais genérica foi surgindo, nomeadamente: “*an ethical concept that things should be better in the future than they are at present*” (Seager, 2008, p. 447) ou “*anything that ensures the well-being of societies and environment*” (Roostaie et al., 2019, p. 134).

No entanto, a definição de desenvolvimento sustentável mais recorrente e mais citada em todo o Mundo, foi a oficializada no ano de 1987, pelo *Brundtland Report*, também conhecido como Relatório “*Our Common Future*” das Nações Unidas, elaborado pela *World Commission on Environment and Development* (WCED). Neste relatório definiu-se o conceito de desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento “*that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*” (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 15). De uma forma geral, e de acordo com Kates, Parris, & Leiserowitz (2005) esta definição é aceite globalmente e é frequentemente citada quando se aborda a questão do desenvolvimento sustentável. No entanto, não deixa de existir alguma controvérsia à volta deste conceito, devido à sua ambiguidade. Tal facto, fez com que surgissem diversas interpretações, uma vez que cada autor articulava e promovia a sua própria definição e interpretação, consoante os seus objetivos, o que leva os autores a definirem este conceito como um oxímoro. Esta ideia também é partilhada pelo autor Thomas Seager, conforme se pode verificar pela leitura de um dos seus artigos:

“Nevertheless, it has also become clear that the meaning of sustainability is not consistent among different groups, which begs the question of whether people with widely disparate views could ever agree on a single vision of sustainability or how to realize that vision.”(Seager, 2008, p. 444)

De acordo com Kuhlman & Farrington (2010), o Relatório de *Brundtland* introduziu, não só preocupações a nível ambiental, como também o conceito de bem-estar, sendo que ambos devem estar assentes numa base de equidade intergeracional. Isto é, um princípio ético que deve guiar as nossas decisões para que “cada geração receba da anterior, o meio ambiental e cultural com o direito, não só de usufruir do mesmo, mas também o dever de o conservar nas mesmas condições para a geração seguinte” (Brandão & Souza, 2010, p. 164). De igual modo, os autores Agyeman & Evans (2003: 36), defendem também que existe uma necessidade de “*ensure a better quality of life for all, now and into the future, in a just and equitable manner, whilst living within the limits of supporting ecosystems*”. Com isto, conclui-se que os autores acima mencionados partilham da mesma opinião, ou seja, que é necessário melhorar a qualidade de vida e de bem-estar, atendendo às necessidades de cada geração (equidade intrageracional e intergeracional). Assim, é essencial preservar o meio ambiente, para garantir que as gerações futuras têm os recursos necessários para usufruírem de uma vida equilibrada, tendo em consideração as suas limitações.

“The concept of sustainable development does imply limits—not absolute limits but limitations imposed by the present state of technology and social organization on environmental resources and by the ability of the biosphere to absorb the effects of human activities” (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 15).

Face à evolução contínua do termo sustentabilidade é de salientar a importância atribuída a três grandes dimensões: social, económica e ambiental, denominada por *Triple Bottom Line* (TBL). De acordo com Elkington (1997: 397): *“Sustainable development involves the simultaneous pursuit of economic prosperity, environmental quality, and social equity. Companies aiming for sustainability need to perform not against a single, financial bottom line but against the triple bottom line.”* Com isto, torna-se necessário que as organizações não recorram à prática mais tradicional de ter em consideração apenas os resultados financeiros. Assim, estas devem criar valor não só para elas próprias (perspetiva económica), como também devem conseguir gerar benefícios para os sistemas ambientais e sociais (Bansal & Song, 2017).

Dada a necessidade de ter em consideração estas três importantes variáveis, também as Nações Unidas, em 1997, decidiram readaptar e melhorar o seu conceito de desenvolvimento sustentável. Deste modo, a nova definição refere-se ao desenvolvimento sustentável como sendo *“a multidimensional undertaking to achieve a higher quality of life for all people. economic development, social development and environmental protection are interdependent and mutually reinforcing components of sustainable development”* (United Nations, 1997, p. 1). Assim, de acordo com Kuhlman & Farrington (2010) o sucesso e/ou o fracasso no alcance das metas de sustentabilidade não podem, nem devem ser determinados apenas com base no lucro ou no prejuízo da mesma, sendo essencial ter em consideração outras variáveis, uma vez que *“to the conventional bottom line (profit) should be added care for the environment (the planet) as well as being good to people, for instance by providing facilities for the handicapped and hiring minorities (the social dimension)”* (Kuhlman & Farrington, 2010, p. 3438).

Para uma melhor compreensão do conceito, torna-se fundamental compreender detalhadamente as três dimensões associadas ao mesmo. Segundo Harris (2003), um sistema economicamente sustentável deve garantir um crescimento económico em todos os setores (como por exemplo, produção contínua de bens e serviços e manter níveis de dívida aceitáveis). Já um sistema ambientalmente sustentável deve ser gerido de forma eficaz de modo a evitar a exploração desnecessária de recursos, com especial destaque para os recursos não renováveis ou recursos fundamentais para a vida humana (Harris, 2003). Por fim um sistema socialmente sustentável, deve garantir que todos os cidadãos são respeitados e que recebem oportunidades iguais, ou seja, está relacionado com as aspirações humanas, nomeadamente a equidade, inclusão social e saúde (Harris, 2003).

A aplicação deste conceito ao setor empresarial deveria ser uma constante, uma vez que o objetivo do mesmo é mensurar o desempenho financeiro, social e ambiental de uma empresa durante um

determinado período de tempo, e segundo Elkington (2018) apenas uma empresa que tem em consideração estes três aspetos é que está a ter em consideração o custo total envolvido na realização de negócios. Assim, o conceito do TBL influencia não só a contabilidade das empresas, como também promove um maior envolvimento com *stakeholders*, reforçando as estratégias da empresa. Assim, torna-se fundamental a utilização deste sistema em todas as empresas, tornando-se assim um padrão não só para algumas, mas para todas as empresas do Mundo (Elkington, 2018). Com isto, as organizações pretendem “*All are configured around the TBL — dedicated to be not just “best in the world,” but “best for the world.”*”⁴

Segundo os autores Svensson et al (2018), o conceito de TBL está fortemente correlacionado com o conceito de *business sustainability* (sustentabilidade empresarial). Este conceito pode ser definido como “*an organisation's efforts to manage its impact on Earth's life and eco-systems and its whole business network ...*” (Svensson and Wagner, 2003 apud Svensson et al., 2018:978) e relaciona-se com a definição de TBL, uma vez que o conceito de TBL destaca os esforços realizados pelas organizações, na medida em que estas devem ter a capacidade de assegurar e gerir a dimensão social e ambiental, para além de conseguirem assegurar a sua rentabilidade económica. Assim, um dos princípios desta ferramenta é a harmonização da importância das três componentes, uma vez que as empresas devem apresentar uma visão holística, isto é, uma visão integrada dos três pilares da sustentabilidade, o que implica uma necessidade de melhoria do bem estar-social e humano, uma redução da pegada ecológica, ao mesmo tempo que são cumpridos todos os objetivos organizacionais (Linnenluecke et al., 2009). Deste modo, a prática a adotar deve passar pela interligação das dimensões económicas, sociais e ambientais, ao invés de as considerar separadamente, pois em concordância com Linnenluecke et al (2009), um maior envolvimento ambiental e social traduz-se numa melhoria do desempenho das organizações, ao mesmo tempo que conseguem gerar vantagem competitiva. Comprova-se assim, que uma preocupação apenas com a dimensão económica não é, por si só, suficiente para a sustentabilidade global das empresas. “*A business strategy focused solely on the bottom line, however, can obscure opportunities to pursue innovation and create value in the design process.*” (McDonough & Braungart, 2002, p. 251).

Assim, a integração das três vertentes pode ser percecionada como um triângulo, onde cada vértice representa uma dimensão que “*operates as anchors to a spectrum of value*”. (Young & Tilley, 2006, p. 407). Isto significa que todas as decisões empresariais tomadas, estão conectadas entre si, traduzindo impactos em simultâneo nas três dimensões, com a premissa de que todas apresentam o mesmo peso e a mesma consideração (Young & Tilley, 2006).

⁴ John Elkington. 2018. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. Online: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it> [Acedido a 03/05/2020]

3.3.1.2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Agenda 2030

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), tiveram origem numa conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável realizada no Rio de Janeiro em 2012 (Conferência Rio+20). Esta conferência, levada a cabo pelos ministros do ambiente de diversos países surgiu, com a necessidade de substituir os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), que chegariam ao fim no ano de 2015. Os ODS representam assim uma evolução melhorada face aos ODM, uma vez que diferem, não só, no número de metas e objetivos (incorporando vários temas que estavam incompletos ou que não foram abrangidos pelos ODM), mas também na sua finalidade, na forma de elaboração e ainda no processo político que lhes deu origem. Para além disso, os novos objetivos representam uma abordagem mais ampla e transformadora, que refletem de uma forma mais realista o contexto da sociedade em que vivemos, tendo em conta os atuais desafios do século XXI (Fukuda-Parr, 2016).

De acordo com Fukuda-Parr (2016), os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio apresentavam como foco os países em desenvolvimento. Estes 8 objetivos, centravam a sua atenção em problemas como: fome e pobreza extrema, doenças graves, nível de escolaridade, desigualdade de género e degradação ambiental (Sachs, 2012). No entanto, durante 15 anos (entre 2000 e 2015), os ODM foram essenciais para alcançar um conjunto de prioridades sociais em todo o mundo. *“The Millennium Development Goals (MDGs) mark a historic and effective method of global mobilisation to achieve a set of important social priorities worldwide.”* (Sachs, 2012, p. 2206). Assim, com o fim da era dos ODM, *“surgiu uma nova fase para o desenvolvimento global com a agenda pós-15 que tem no seu núcleo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”* (Camacho, 2017, p. 7).

Os ODS fazem parte de um conjunto de objetivos e de indicadores de metas universais, aprovados a 25 de setembro de 2015, por 193 países membros das Nações Unidas. Foram assim, desenvolvidos 17 objetivos englobando 169 metas com a finalidade de *“acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o ambiente e combater as alterações climática”*⁵. Estes objetivos fazem parte de uma *“broader agenda that includes environmental, social, and economic sustainability.”* Fukuda-Parr (2016: 45). Assim, o autor Sachs (2012) propõe a divisão dos ODS segundo três categorias principais: desenvolvimento económico, sustentabilidade ambiental e inclusão social, afirmando que o sucesso de uma das categorias, encontra-se dependente do sucesso das restantes.

Os ODS, ao contrário dos ODM, que como referido anteriormente, apresentavam maior incidência nos países em desenvolvimento, fazem parte da Agenda 2030 *“Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development”* que contempla objetivos universais e abrangentes, definindo metas para toda a população – *“The SDGs should therefore pose goals and challenges for all countries— not what the rich should do for the poor, but what all countries together should do for the global wellbeing of this generation and those to come.”* (Sachs, 2012, p. 2208) –, nomeadamente: ODS1.

⁵ Business Council for Sustainable Development.N.d. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Online: <https://www.ods.pt/> [Acedido a 11/04/2020]

Erradicar a Pobreza, ODS2. Erradicar a Fome, ODS3. Saúde e Bem Estar, ODS4. Educação de Qualidade, ODS5. Igualdade de Género, ODS6. Água Portável e Saneamento, ODS7. Energias Renováveis e Acessíveis, ODS8. Trabalho Digno e Crescimento Económico, ODS9. Indústria, Inovação e Infraestruturas, ODS10. Reduzir as Desigualdades, ODS11. Cidades e Comunidades Sustentáveis, ODS12. Produção e Consumo Sustentáveis, ODS13. Ação Climática, ODS14. Proteger a Vida Marinha, ODS15. Proteger a Vida Terrestre, ODS16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes e ODS17. Parcerias para a Implementação dos Objetivos.

Nos dias de hoje, a associação dos ODS ao setor empresarial tem vindo a tornar-se mais recorrente face ao papel determinante que estes apresentam, simultaneamente, na manutenção do crescimento económico e do emprego, bem como na representação significativa que apresentam enquanto fonte de tecnologia e de inovação (BCSD, n.d.). Os ODS são por isso, “uma oportunidade para as empresas melhorarem ações e projetos estratégicos existentes e implementarem novas ações e projetos com vista a contribuir para as metas nacionais e mundiais.”⁶ No entanto, para que isto seja possível é necessário que haja uma união entre o setor público e o setor privado, uma vez que este é caracterizado como sendo o impulsionador da economia e detentor da maioria das mais avançadas tecnologias, que serão essenciais para o sucesso dos ODS. Assim, torna-se necessário que as empresas do setor privado apoiem os ODS “*in practical and measurable ways, in their policies, production processes, and engagement with stakeholders. They should refrain from lobbying and political activities that might endanger the SDGs.*” (Sachs, 2012, p. 2210). A adoção dos ODS nas organizações acarreta vários benefícios, nomeadamente: identificação futura de oportunidades de negócio; aumento do valor da sustentabilidade corporativa; reforço das relações com *stakeholders* e acompanhamento do desenvolvimento de novas políticas; estabilização de sociedades e mercados e utilização da mesma linguagem que os *stakeholders*, de modo a obter uma comunicação mais eficiente (GRI et al., 2016).

Apesar do lado positivo que os ODS trazem, como terem como objetivo um futuro melhor e mais sustentável para todos e representarem um marco importante para identificar objetivos partilhados para o desenvolvimento, os mesmos não são assim tão fáceis e simples de interpretar como aparentam (Dang & Serajuddin, 2020). Ao longo dos anos, foram tecidas algumas críticas a estes objetivos, como por exemplo, a feita pelo economista William Easterly, que considera que existem demasiados objetivos e metas, que os ODS não são como os ODM, uma vez que estes eram mais apelativos por serem precisos e mensuráveis, que os ODS “*are so encyclopedic that everything is top priority, which means nothing is a priority*”⁷, que alguns dos objetivos são inatingíveis, como por exemplo os seguintes “acabar com a pobreza e todas as suas formas e dimensões”, “cobertura universal de saúde”, “acabar com todas as mortes que se podem prevenir”, “acabar com todas as formas de discriminação entre todas as mulheres

⁶ Business Council for Sustainable Development. N.d. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Online: <https://www.ods.pt/> [Acedido a 11/04/2020]

⁷William Easterly. 2015. The SDGs Should Stand for Senseless, Dreamy, Garbled. Online: <https://foreignpolicy.com/2015/09/28/the-sdgs-are-utopian-and-worthless-mdgs-development-rise-of-the-rest/> [Acedido a 30/10/2020]

e reparigas em todo o mundo”, entre outros. Ainda de acordo com o autor, para além dos objetivos serem inatingíveis, existem muitos países que podem optar por não participar, uma vez que este compromisso é voluntário e podem ser modificados mediante a exigência de diferentes realidades nacionais, capacidades e níveis de desenvolvimento e vão ainda diferir consoante o espaço político e prioridades de cada nação (Easterly, 2015). Dado o elevado número de metas, seria expectável que os ODS produzissem uma leitura mais compreensiva e complexa de todo este processo, no entanto, são levantadas várias questões com o âmbito de perceber se deveriam existir menos indicadores de modo a focarem-se nas prioridades principais. Assim, os autores Dang & Serajuddin (2020) defendem que devem ser levados a cabo múltiplos esforços com o intuito de minimizar o impacto das imprecisões, isto porque qualquer sobreposição entre os objetivos pode levar a confusões nas comunicações, duplicações e ineficiência. Os autores dão como exemplo algumas metas de ODS que se sobrepõem: as metas 11.7.2 e 16.1.3 que têm ambas como objetivo registar a proporção de pessoas que são vítimas de assédio sexual ou físico, as metas 4.7.1 e 12.8.1 cujo objetivo é idêntico: perceber em que medida a educação dos cidadãos globais e a educação para o desenvolvimento sustentável são integradas nas políticas nacionais de educação, currículos, formação de professores e avaliação dos estudantes. Assim, estes exemplos suportam a opinião de muitos profissionais que a lista dos ODS necessita de ser melhorada e em conformidade com esta necessidade, as iniciais 244 metas foram reduzidas para 232 com o intuito de remover duplicações. Assim, os autores sugerem que a atual lista ODS pode ainda ser melhorada, de forma a eliminar sobreposições (Dang & Serajuddin, 2020).

3.3.1.3. Integração do conceito de Sustentabilidade na Gestão Estratégica

A sustentabilidade tem-se tornado uma preocupação crescente para a sociedade assim como para as empresas. Estudos realizados revelam que dada a competitividade existente num mundo com preocupações sustentáveis, é necessário que as organizações se reorganizem e desenvolvam processos economicamente competitivos, socialmente responsáveis e em equilíbrio com o meio ambiente, atingido assim uma gestão estratégica sustentável (Stead & Stead, 2013).

Incluir a sustentabilidade corporativa na gestão estratégica de uma empresa é uma decisão importante e que pode ajudar a lidar com eventuais mudanças (Engert et al., 2016). Sustentabilidade corporativa pode ser definida como “*meeting the needs of a firm's direct and indirect stakeholders (such as shareholders, employees, clients, pressure groups, communities etc), without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well*” (Dyllick & Hockerts, 2002, p. 131). Também Bansal & Song (2017) defendem que a sustentabilidade corporativa é alcançada através da interligação do desenvolvimento económico, proteção ambiental e responsabilidade social, dado que para se progredir é necessário que a sustentabilidade corporativa tenha em consideração uma visão holística. Assim, a

consideração dos três pilares da TBL fornece uma base pragmática para a integração da sustentabilidade corporativa na gestão estratégica (Engert et al., 2016).

Entende-se por gestão estratégica a escolha de uma posição única, ou seja, a execução de tarefas de uma forma diferente ou melhor que os concorrentes, com o objetivo de final de reduzir os custos ou servir melhor as necessidades dos clientes, fornecendo assim uma vantagem competitiva à empresa (Porter, 1979). Para o autor Mintzberg (1987) a gestão estratégica é definida como o significado e a visão de uma empresa para *stakeholders* internos e externos, definindo simultaneamente políticas corporativas e contribuindo para um melhor entendimento da identidade e da cultura da empresa.

Segundo Stead & Stead (2013), a gestão estratégica é um conceito que se tem vindo a desenvolver, à medida que a envolvimento do ambiente de negócios se tornou mais complexo e agitado, assumindo assim 4 estados diferentes: política empresarial (*business policy*), planeamento estratégico (*strategic planning*), gestão estratégica (*strategic management*) e gestão estratégica sustentável (*sustainable strategic management*). A gestão estratégica sustentável tem em consideração o nível económico, social e ambiental e tem como objetivo que as organizações abandonem o pressuposto que o crescimento económico sem limites é possível num planeta com recursos finitos. Assim, o pressuposto a considerar será que a atividade económica só pode resultar a longo prazo, caso proteja e melhore a vida do planeta e a dos seus habitantes. À semelhança desta definição também para os autores Suriyankietkaew & Petison (2020), gestão estratégica sustentável é definida como uma abordagem de gestão que tem como finalidade integrar de forma sistemática e simultânea os três domínios da sustentabilidade - proteção ambiental, responsabilidade social e desempenho económico - de forma a criar valor de longo prazo e resultados no âmbito da sustentabilidade, como vantagem competitiva sustentável, impactos de desempenho e benefícios decorrentes da TBL, e para além disto contribuir para a melhoria dos resultados provenientes da sustentabilidade nas empresas (Suriyankietkaew & Petison, 2020). Resumindo, a gestão estratégica sustentável assenta em três grandes bases: proteção ambiental, responsabilidade social e performance económica. Uma visão sistemática e simultânea destes três pilares fará com que exista uma mudança a todos os níveis do negócio com foco no alcance do equilíbrio da TBL. A integração das três dimensões, numa perspetiva de longo prazo, irá fazer aumentar a resiliência da empresa, melhorando a sua habilidade para resistir a choques, assim como melhorar a sua capacidade de adaptação às incertezas do meio ambiente (Suriyankietkaew & Petison, 2020).

As diferentes estratégias decorrentes da gestão estratégica sustentável dependem do nível de desenvolvimento de cada país, existindo estratégias mais adequadas para países desenvolvidos e outras para países em desenvolvimento (Stead & Stead, 2013). Como o presente caso de estudo se foca em Portugal, é de maior interesse perceber quais são as estratégias possíveis de serem aplicadas num país desenvolvido, como é o caso de Portugal. Estas estratégias criam valor partilhado tanto para a empresa, como para a sociedade e para o ecossistema, sendo que este valor é criado através de capacidades dinâmicas que tornam possível o correto desempenho do TBL. É através destas estratégias que a filosofia e a ética da gestão estratégica sustentável se tornam tangíveis, uma vez que estas estratégias são

concebidas “as vehicles for operationally integrating the ecosystem and the greater society into strategic decision-making process” (Stead & Stead, 2013, p. 169). As diversas estratégias variam no seu conteúdo, dependendo do seu âmbito, do mercado, das necessidades dos clientes e do seu propósito e a escolha do conteúdo das mesmas está fortemente relacionada com o compromisso que cada organização assume perante a sustentabilidade, das características específicas do mercado e da posição da empresa no mesmo (Stead & Stead, 2013). As estratégias assentes para um mercado desenvolvido com foco no consumidor, têm como objetivo criar soluções sustentáveis para as necessidades dos consumidores e valor económico para a empresa. Assim, existem diversas estratégias que podem ser aplicadas neste contexto, nomeadamente: *Eco-Efficiency Strategies*, *Socio-Efficiency Strategies*, *Product Stewardship Strategies*, *Climate Change Strategies*, *Emerging Business Models* e *Sustainable Marketing Strategies* (Stead & Stead, 2013).

As *Eco-Efficiency Strategies* englobam o desenvolvimento de vantagens competitivas em termos de custo, eliminando ou reduzindo desperdício de recursos, uso de materiais, consumo de energia e emissões de gases. Esta estratégia caracteriza-se por ser um processo de aprendizagem que tem como objetivo melhorar o desempenho da sustentabilidade nas operações atuais. Exemplos destas técnicas são: melhores e mais eficazes sistemas de controlo de poluição e de resíduos, alteração dos processos de produção para serem ambientalmente mais sensíveis, usando materiais reciclados provenientes de processos de produção e utilização de energias renováveis, aumentando a durabilidade e a intensidade dos bens e serviços. Assim, este tipo de estratégias requer essencialmente a melhoria de processos ao nível das operações e da logística. Ao serem aplicadas estas estratégias contribui-se para que as empresas melhorem tanto o seu desempenho económico, como o seu desempenho ambiental (Stead & Stead, 2013).

As *Socio-Efficiency Strategies*, reforçam tanto o capital social e humano de uma empresa, assim como contribuem para a sustentabilidade económica da organização (Dyllick & Hockerts, 2002). Estas estratégias têm como principal objetivo a criação de valor para as partes interessadas no negócio, interligando os investimentos no capital social e humano à estratégia de negócio de uma empresa, sendo que esta estratégia deve percecionar o capital humano como um importante instrumento para a criação de valor. Uma forma de melhorar este tipo de estratégia é através de práticas inovadoras de recursos humanos que permitem o desenvolvimento do capital humano focando-se em capacidades de longo prazo, isto é, criar e/ou desenvolver postos de trabalhos economicamente, intelectualmente e socialmente gratificantes, aumentando o desenvolvimento pessoal dos funcionários, assim como a sustentabilidade económica da empresa. Estas práticas conduzem a níveis de desempenho mais elevados nas organizações, aumentando o valor social acrescentado em cada fase da cadeia de valor (Stead & Stead, 2013). Apesar destas estratégias assumirem um papel de relevo, verifica-se que as *Eco-Efficiency Strategies* estão mais presentes nas empresas, uma vez que o valor criado por estas estratégias, é maioritariamente, mais fácil de medir que o valor associado às *Socio-Efficiency Strategies* que se relacionam em grande parte com recursos e capacidades intangíveis.

Relativamente às *Product Stewardship Strategies*, estas caracterizam-se por fornecerem vantagens competitivas a uma empresa, permitindo diferenciar os seus produtos e serviços de uma forma ambiental e socialmente diferente dos seus concorrentes no mercado (S. Hart, 1997; Stead & Stead, 2013). Estas estratégias focam-se em melhorar a pegada ecológica e social de uma empresa, oferecendo produtos e serviços mais seguros, mais acessíveis, que utilizem materiais menos intensos em energia, mais recicláveis, mais biodegradáveis, mais duráveis e que se desperdicem menos. Estas estratégias requerem capacidades para que seja possível avaliar e medir os impactos ambientais e sociais dos produtos e serviços de uma empresa ao longo de toda a cadeia de valor, sendo assim essas estratégias baseadas em competências como a inovação, desenvolvimento de produtos, vendas e marketing (Stead & Stead, 2013). Segundo Hart (1995) esta estratégia assume-se como um passo a seguir para as empresas que já alcançaram as *Eco-Efficiency Strategies*, ou seja, o autor defende que uma vez que as empresas conseguem estabelecer estratégias de produção que reduzem os custos, através de uma melhor gestão de recursos naturais, não substituíveis e que não conseguem ser duplicados, as mesmas vão conseguir diferenciar os seus produtos e serviços, com base nas suas características sustentáveis. De referir ainda que estas estas estratégias podem levar a melhorias na reputação da empresa, na perceção da sua legitimidade e na equidade da marca, sendo que todos estes são recursos intangíveis e consequentemente, mais difíceis de imitar pelos concorrentes. A eficácia das estratégias *Product Stewardship*, pode ser reforçada através da participação em programas de rotulagem ecológica e rotulagem social, uma vez que este tipo de rótulos informa os clientes que a empresa promoveu uma gestão ecológica e/ou social nos seus produtos e serviços ao longo da cadeia valor (Stead & Stead, 2013).

As *Climate Change Strategies* surgem uma vez que a mudança climática está a afetar a economia, a sociedade e o planeta, afetando as gerações presentes e futuras. Assim, é necessário o desenvolvimento de novos modelos de negócio que possam separar as emissões de carbono do crescimento económico, especialmente em mercados desenvolvidos e em desenvolvimento, onde estas emissões são mais elevadas (Stead & Stead, 2013).

O desenvolvimento de *Emerging Business Models* também constitui uma das possíveis estratégias a adotar num país desenvolvido. Assim, o desenvolvimento destes modelos torna-se essencial, uma vez que é necessário “*provide a stream of innovative products and services that are designed, produced, marketed, delivered, consumed, and disposed of in sustainable ways that significantly reduce the firm’s corporate and consumer footprints*” (Stead & Stead, 2013, p. 172). O alcance da sustentabilidade exige que as organizações desenvolvam e implementem estratégias de gestão estratégica sustentável e que entreguem valor acrescentado ao consumidor, enquanto protegem os sistemas ambientais e sociais do planeta, incentivando a utilização de padrões de consumo sustentáveis. Este tipo de modelos passa por redesenhar modelos já existentes, fornecendo ao cliente o mesmo nível de desempenho de um determinado produto, mas com um impacto ambiental e social reduzido: “*develop[ing] new product concepts that perform the same function as existing products but with significantly less impacts starts with questioning fundamental assumptions*” (Ottman, 2011 apud Stead & Stead, 2013).

Por fim, as *Sustainable Marketing Strategies*, consideram as pessoas “*not as mere customers with insatiable appetites for material goods, but as human beings looking to lead full, healthy lives*” (Ottman, 2011 apud Stead & Stead, 2013, p. 45). Esta perspectiva na mudança de pensamento de quem e o que são os clientes, reflete porque é que o envolvimento dos *stakeholders* são importantes motores para o desenvolvimento da aprendizagem dos consumidores, uma vez que esta aprendizagem pode permitir aos gestores prestar mais atenção ao fim da cadeia de consumo, envolvendo assim os consumidores nas práticas de consumo sustentáveis. Assim, os consumidores assumem um papel fundamental neste tipo de estratégias, uma vez que demonstram vontade e capacidade de aprender, sendo que o papel do marketing sustentável é ajudar os consumidores a aprender como utilizar e a descartar produtos de uma maneira socialmente mais responsável. Se por um lado os consumidores são um elemento fundamental neste processo, também o são as organizações, ao fornecerem aos consumidores informações úteis, como o ciclo de vida de um produto (Stead & Stead, 2013).

Da aplicação de uma gestão estratégica sustentável, isto é, da integração da sustentabilidade corporativa na gestão estratégica, podem surgir *drivers* internos e externos que explicam porque é que esta integração é importante e as vantagens que podem decorrer da mesma. De acordo com o estudo realizado pelos autores Engert et al (2016) as principais vantagens são: cumprimento das obrigações legais, vantagens competitivas, redução de custos, aumento do desempenho económico, inovação, responsabilidade social e ambiental, gestão de risco, reputação corporativa e gestão de qualidade. No decorrer do processo da integração da sustentabilidade corporativa na gestão estratégica existem fatores de apoio e fatores que dificultam a sua implementação, nomeadamente: controlo de gestão, comprometimento dos *stakeholders*, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, transparência e comunicação, comportamentos e atitudes do gestor, cultura organizacional, complexidade e custos de investimento (Engert et al., 2016).

3.3.1.4. Integração das dimensões económicas, sociais e ambientais no setor do Retalho

Apesar do desenvolvimento sustentável ter ganho relevância nos últimos anos, a tendência global de consumo e de produção continua a ser insustentável (United Nations, 2015). Cada vez mais, o setor empresarial deve assumir um papel crucial no alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável, uma vez que conceitos como desenvolvimento sustentável e responsabilidade social surgem como questões estratégicas importantes para as empresas de praticamente todas as indústrias (Fiksel, 2006). Como já referido anteriormente, esta tese tem como pilar o ODS N° 12 que defende que os princípios de produção e de consumo sustentável devem ser adotados até 2030, sendo que este objetivo, inclui entre outras metas: uma gestão sustentável e uma utilização eficiente dos recursos naturais; incentivar as empresas a adotar práticas sustentáveis e a integrar informação sustentável nos seus relatórios; reduzir para metade o desperdício de alimentos per capita a nível mundial, de retalho e do consumidor e reduzir

substancialmente a produção de desperdício através da prevenção, redução, reciclagem e reutilização (BCSD, n.d.). Assim, entende-se por consumo sustentável a utilização de produtos que satisfazem as necessidades humanas e que promovem uma boa qualidade de vida, enquanto é minimizada a utilização de recursos naturais e de materiais potencialmente perigosos, de forma a não afetarem a satisfação das necessidades futuras e por produção sustentável a aplicação contínua de uma estratégia ambiental preventiva e integrada aplicada a processos, produtos e serviços, de forma a aumentar a eficiência e reduzir os riscos para os seres humanos e para o meio ambiente (Naidoo & Gasparatos, 2018).

Dada a considerável dimensão que o mercado retalhista assume, este é capaz de exercer uma forte influência e de ter os recursos necessários para que seja possível abordar de uma forma mais eficaz as questões da sustentabilidade (Jones et al., 2009). O autor defende que uma vez que os retalhistas se encontram numa posição intermédia na cadeia de abastecimento, isto é, entre os produtores primários e os consumidores finais, estão numa posição vantajosa que permite impulsionar o consumo e produção sustentáveis, através das suas próprias ações, de parcerias com fornecedores ou através de interações diárias com os consumidores. Esta posição pode ser aproveitada para gerar benefícios a longo prazo para o ambiente e para a sociedade, bem como a melhorar o desempenho financeiros dos mesmos (Jones et al., 2009).

Como já referido anteriormente, para que seja possível o alcance da sustentabilidade, é necessário ter em consideração durante o processo de tomada de decisão as vertentes económicas, sociais e ambientais (D'Eusano et al., 2019). Embora, seja despendida menos atenção na literatura no que diz respeito à vertente social, esta desempenha um papel crítico no desempenho económico da empresa, uma vez que a sustentabilidade social se preocupa em manter o bem-estar humano, não só para as gerações atuais, mas também para as gerações futuras. Atualmente, a sociedade reconhece a importância da sustentabilidade social, o que faz com que as operações das empresas se tornem mais consistentes com os valores das sociedades, isto é, ao mesmo tempo que fornecem lucros aos seus donos/acionistas, espera-se que as empresas apoiem atividades discricionárias, tais como doações filantrópicas, questões de saúde e oportunidades educacionais (Carroll, 1991). Entende-se assim por sustentabilidade social *“the management of practices, capabilities, stakeholders and resources to address human potential and welfare both within and outside the communities of the supply chain”* (Nakamba et al., 2017, p. 12). A sustentabilidade social da gestão da cadeia de abastecimento, pode relacionar-se com a avaliação de produtos ou processos com o fim de identificar as condições socioeconómicas, como a segurança, saúde, higiene, salários e direitos laborais, educação e habitação, de cada interveniente na cadeia de abastecimento (Mani et al., 2016). Assim, de forma a conseguir que as empresas melhorem o seu estatuto social, é necessário que as organizações promovam iniciativas de carácter social conjuntamente com toda a cadeia de abastecimento, sendo que dentro do contexto empresarial, a equidade social está relacionada com oportunidades de trabalho, preocupações com a saúde e segurança, desenvolvimento e aprendizagem e ainda a progressão na carreira.

Por outro lado, de modo a melhorar o desempenho da cadeia de abastecimento, os retalhistas procuram também a adoção de iniciativas de proteção ambiental. De acordo com, Naidoo & Gasparatos (2018) as três principais razões que influenciam a adoção destas medidas são: a rentabilidade, políticas ambientais e a pressão por parte dos *stakeholders*. No que diz respeito à rentabilidade, pode verificar-se que melhorias no desempenho ambiental podem traduzir-se em consideráveis vantagens económicas, pelo que empresas em todo o mundo têm o objetivo de melhorar a sua performance ambiental, otimizar a utilização de recursos, melhorar o controlo de custos e obter uma maior eficiência dos processos de gestão, com o intuito de aumentar a sua rentabilidade. No setor do retalho, uma utilização mais eficaz dos recursos nas fases da produção e do transporte podem conduzir a uma redução de custos, enquanto que a prática de operações mais sustentáveis podem também ajudar a reduzir custos, assim como a criar valor, aumentando deste modo o lucro da empresa (Tang et al., 2016). Relativamente, às políticas ambientais, o autor Azapagic (2003) defende que uma das principais motivações para a adoção de práticas sustentáveis é a existência de uma legislação cada vez mais orientada para a promoção do desenvolvimento sustentável, sendo que também os regulamentos ambientais existentes exercem uma maior pressão sobre os retalhistas, para que estes promovam uma maior proteção ambiental nas suas operações e que executem práticas mais verdes ao longo da cadeia de valor (Lai et al, 2003 apud Naidoo & Gasparatos, 2018). Para além disto, o papel da política governamental não assenta unicamente em responder aos desejos e preferências dos cidadãos, mas também em apoiar e encorajar comportamentos ambientalmente conscientes e que desencorajem comportamentos que ameaçam e que prejudicam o ambiente. Por último, a pressão dos *stakeholders* (clientes, empregados, governo, meios de comunicação, investidores, instituições financeiras, comunidades locais) pode fomentar a capacidade de resposta ambiental de uma empresa, uma vez que o seu poder e influência podem atuar como fortes pontos de pressão nas companhias (Sandhu et al, 2014, apud Naidoo & Gasparatos, 2018). Outro aspeto a ter em consideração é a relação do consumidor com a empresa, uma vez que à medida que os mesmos estão mais alerta para os impactos ambientais que advêm dos seus próprios consumos, verifica-se uma procura crescente por produtos ecológicos, o que faz com que as empresas tenham de repensar a forma como colocam à venda os seus produtos (Smith & Perks, 2010). Caso uma empresa aja contra os interesses dos *stakeholders*, torna-se possível que a empresa possa ficar numa situação de vulnerabilidade financeira, pelo que a pressão dos diversos *stakeholders* pode encorajar os retalhistas a tornarem-se mais ambientalmente responsáveis (Azapagic & Perdan, 2000).

Usualmente, e de acordo com Delai & Takahashi (2013) os retalhistas adotam três principais estratégias que promovem a produção e o consumo sustentável, que são: 1) gestão dos impactos de sustentabilidade nas suas próprias operações através da implementação de sistemas de gestão ambiental, onde se enquadram medidas ao nível da gestão de energia, redução de emissão de gases com efeito de estufa e da gestão do desperdício 2) gestão dos impactos da sustentabilidade ao longo da cadeia de abastecimento, nomeadamente através da cooperação com fornecedores (como por exemplo, desenvolvimento de produtos sustentáveis, incentivo na adoção de técnicas de produção mais limpas e

seleção de fornecedores de acordo com critérios de sustentabilidade), onde existem medidas como a procura por recursos sustentáveis, eficiência no transporte, certificação e conservação da água e por último 3) envolvimento dos *stakeholders* através da educação do consumidor sobre consumo sustentável, incentivos à compra de produtos amigos do ambiente e aconselhamento na compra de produtos sustentáveis, onde se enquadram medidas como o compromisso com o cliente, formação do *staff* e as relações com os investidores (Delai & Takahashi, 2013).

Existem diversas maneiras que permitem medir o progresso da implementação das iniciativas de proteção ambiental, bem como comunicar os seus resultados aos seus interessados. Assim, as três mais adotadas pelas empresas são: *United Nations Global Compact* (UNCG), *International Standardization Organization* (ISO) 14001 e *The Global Reporting Initiative* (GRI) (Naidoo & Gasparatos, 2018). Começando com a UNCG, este é frequentemente visto como um passo inicial para a adoção de estratégias sustentáveis, tratando-se de uma iniciativa empresarial voluntária. Este pacto tem como base dez princípios na área dos direitos humanos, do trabalho, anticorrupção e do ambiente. A ISO é a maior organização no que diz respeito ao desenvolvimento e à publicação de sistemas de gestão e de normas de orientação. Mais especificamente a ISO 14000, é uma das mais relevantes normas ambientais que permite tanto a organizações públicas, como privadas identificar e gerir o impacto das suas operações numa perspetiva de ciclo de vida. Esta ISO ajuda ainda as organizações a melhorarem a sua performance ambiental, implementando processos mais eficientes de utilização de recursos e de redução do desperdício. Por último, o GRI que fornece as mais reconhecidas voluntárias linhas orientadoras para a elaboração de relatórios de sustentabilidade empresarial, incluindo indicadores de desempenho relevantes para a maioria das organizações e contendo também informação importante para a maioria dos *stakeholders* (Skouloudis & Evangelinos, 2009). Assim, estes três instrumentos são iniciativas complementares que podem ajudar os retalhistas a aumentar a sua transparência quando comunicam os seus progressos. Estes instrumentos de medição podem ser incluídos nos relatórios de sustentabilidade que se apresentam como o produto final de todo o processo, sendo que o seu grande objetivo é dar a conhecer as informações mais relevantes do desempenho ambiental aos *stakeholders* de uma forma atrativa e direta (Naidoo & Gasparatos, 2018).

Nos próximos capítulos vamos abordar alguns temas relacionados com desperdício alimentar, uma vez que o objetivo desta tese é, não só, perceber como é integrada a sustentabilidade na gestão de uma empresa, como também perceber qual o seu compromisso para com a redução do desperdício alimentar.

3.3.2. Desperdício alimentar

A FAO (*Food and Agriculture Organization*), designada por ser uma agência especializada das Nações Unidas que lidera esforços para erradicar a fome, foi constituída em 1945, tendo como um dos objetivos

do seu mandato reduzir o desperdício alimentar, pelo que se constata este tema não é uma preocupação recente (Parfitt et al., 2010).

Também durante a época da Segunda Guerra Mundial, existiam campanhas, que apelavam ao não desperdício de alimentos, sendo que estas eram feitas essencialmente através de cartazes com a frase “*Food is a weapon. Don’t waste it!*” (Baptista et al., 2012, p. 12). Face à crescente preocupação com este tema, aquando da realização da Conferência Mundial sobre Alimentação no ano de 1974 em Roma, este tema foi abordado com o intuito de ser considerado como prioritário (Parfitt et al., 2010). No entanto, foi devido “à crise económica global, à subida do preço dos alimentos, ao crescimento estimado da população mundial e ao impacto das alterações climáticas na produção de alimentos e à previsível escassez de água” (Pires, 2018, p. 7), que este tema voltou a estar na ordem do dia.

É de salientar que existem duas formas de *food wastage*: perdas alimentares (*food loss*) e desperdício alimentar (*food waste*), pelo que alguns autores optam por diferenciar estes dois conceitos. Segundo o autor Grolleaud (2002) as perdas alimentares são definidas da seguinte forma: “*decrease of food quantity or quality which makes it unfit for human consumption*”.⁸ Em concordância também, a FAO (2011, p. 2) define perdas alimentares como “*decrease in edible food mass throughout the part of the supply chain that specifically leads to edible food for human consumption.*”

De acordo com Parfitt et al (2010) estas perdas ocorrem no início da cadeia de abastecimento, nas fases de produção, pós-produção e processamento, enquanto que o desperdício alimentar ocorre no final da cadeia, nomeadamente, nas fases da distribuição, vendas e consumo. Enquanto que as perdas alimentares ocorrem devido à existência de deficientes infraestruturas e de fraca capacidade logística afetando assim maioritariamente os países em desenvolvimento, o desperdício alimentar ocorre, sobretudo, devido aos fatores comportamentais dos consumidores e dos retalhistas, afetando essencialmente países mais industrializados, que se caracterizam por desperdiçar alimentos que ainda se encontram aptos para o consumo humano (Parfitt et al., 2010). Assim, vários tipos de alimentos são perdidos ou desperdiçados ao longo da cadeia de abastecimento, desde que se inicia o seu processo, com a produção agrícola, até que termina com o consumo final das famílias, existindo um desperdício alimentar desde o “campo ao garfo” (Ghosh et al., 2015, p. 90). O percurso percorrido desde o campo até ao garfo é longo, exigindo uma intensiva utilização de recursos, tempo, nutrientes, biodiversidade ecológica, água, etc. Para além disto, muitos alimentos necessitam de uma transformação e refinação suplementar, o que significa, que se os alimentos forem desperdiçados, todo o esforço e recursos investidos para a produção dos mesmos também são desperdiçados, criando-se assim problemas devido a alimentos que nunca chegarão a ser consumidos, nomeadamente, solos danificados, fontes de água escassas e aumento da poluição do ar (Ghosh et al., 2015).

⁸ Michel Grolleaud. 2002. Post-Harvest Losses: Discovering the full story. Overview of the Phenomenon of Losses during the Post-harvest System. Online: <http://www.fao.org/3/AC301E/AC301e00.htm> [Acedido a 08 de outubro de 2019]

Contudo, na presente tese vamos focar-nos maioritariamente no conceito de desperdício alimentar, uma vez que este é o desperdício caracterizado por ocorrer no final da cadeia de abastecimento, mais concretamente na fase de Distribuição com foco nos grandes retalhistas.

3.3.2.1. Conceito de Desperdício Alimentar

Ainda não existe uma definição consensual de desperdício alimentar, apesar dos esforços que estão a ser realizados nesse sentido por vários organismos, nomeadamente pela FAO, pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) e pela União Europeia. Pires (2018: 12), defende que existe uma falta de consenso relativamente à definição devido “à enorme atenção que está a ser dada ao tema, da proliferação de iniciativas e da complexidade da cadeia alimentar”.

Contundo, uma das definições mais citadas é a defendida pela FAO. Assim, a organização defende que:

“Food waste or loss is measured only for products that are directed to human consumption, excluding feed and parts of products which are not edible. Per definition, food losses or waste are the masses of food lost or wasted in the part of food chains leading to edible products going to human consumption.” (FAO, 2011, p. 2).

Dado a inexistência de uma definição universal e consensual, e apesar das definições apresentadas pela FAO serem as mais utilizadas pela comunidade académica e por investigadores, foram surgindo outros conceitos relativos a este tema (Principato, 2018). Stuart (2009), completou a definição proposta pela FAO, ao incluir no conceito de desperdício alimentar, os alimentos comestíveis que são intencionalmente fornecidos para a alimentação animal ou subprodutos que são desviados da alimentação humana. Para as autoras Zepeda & Balaine (2017), desperdício alimentar é definido como todos os alimentos que poderiam ter sido consumidos, mas que, no entanto, foram deitados fora. Ou seja, este conceito inclui alimentos que são considerados comestíveis, mas que os consumidores optam por não os utilizar. Por sua vez, Ghosh, Sharma, Haigh, Evers, & Ho (2015) defendem que o desperdício alimentar é um subtipo de perda alimentar. Para os autores, o desperdício ocorre quando alimentos que estão aptos para o consumo humano são descartados, tendo em conta as decisões tomadas pelos produtores, empresas e consumidores. Do mesmo modo, Bloom (2010: 13) defende que o desperdício alimentar ocorre *“when an edible item goes unconsumed as a result of human action or inaction”*. O autor considera que existe uma ação de culpabilidade inerente ao desperdício alimentar, uma vez que a maior parte do desperdício provém de decisões tomadas desde o início até ao fim do processo, quer sejam tomadas por consumidores, por erros de empresas ou políticas governamentais (Bloom, 2010, p. 13).

No entanto, no estudo realizado por Betz, Buchli, Göbel, & Müller (2015), e contrariamente, ao que é defendido pela maioria dos restantes autores, os conceitos de perdas alimentares e de desperdício

alimentar são considerados sinónimos, sendo ambos os conceitos utilizados para caracterizar todas as perdas que ocorrem ao longo da cadeia de abastecimento, desde que os alimentos são produzidos inicialmente até chegar ao consumidor final. A Tabela 1 sistematiza alguns dos conceitos de desperdício alimentar apresentados ao longo dos anos.

Tabela 3.1: Conceito de desperdício alimentar.

Autor	Definição
FAO (2011: 2)	<i>"Food waste or loss is measured only for products that are directed to human consumption, excluding feed and parts of products which are not edible. Per definition, food losses or waste are the masses of food lost or wasted in the part of food chains leading to edible products going to human consumption."</i>
Stuart (2009)	À definição apresentada pela FAO (2011), o autor incluiu no conceito de desperdício alimentar, os alimentos comestíveis que são intencionalmente fornecidos para a alimentação animal ou subprodutos que são desviados da alimentação humana.
Zepeda & Balaine (2017: 628)	<i>"Food waste, which is food that is thrown out that could have been eaten. Food waste includes food that was edible at some point, as well as food that is edible, but consumers choose not to eat it, such as potato skins."</i>
Ghosh, Sharma, Haigh, Evers, & Ho (2015: 90)	<i>"Food Waste' is a type of food loss. It is food fit for human consumption is discarded and not eaten' in the food value chain. Food waste (FW) occurs along the entire value chain from farm to harvest and consumption stages."</i>
Bloom (2010: 13)	<i>"Food "wasted" when an edible item goes unconsumed as a result of human action or inaction. There is culpability in waste. Whether it's from an individual's choice, a business mistake, or a government policy, most food waste stems from decisions made somewhere from farm to fork."</i>
Betz, Buchli, Göbel, & Müller (2015: 219)	<i>"Food loss and food waste are regarded as synonyms with both terms being used to include all the losses along the whole value added chain, from the farmer to the consumer."</i>

Fonte: Elaboração própria.

A instituição *Waste & Resources Action Programme* (WRAP), formada no ano de 2000, com o objetivo de estudar e propor soluções no combate ao desperdício alimentar, apresentou um papel fundamental ao introduzir uma classificação na medida em que o desperdício poderia ser evitado. Apesar de não existir uma definição consensual relativamente a este conceito, como foi referido anteriormente, é unânime entre autores a classificação do desperdício em três grupos, nomeadamente: evitável, possivelmente evitável e inevitável (WRAP, 2017). Assim, entende-se por desperdício evitável os alimentos que são deitados fora por falta de vontade de consumo da população. Este desperdício relaciona-se com o facto da maioria dos alimentos incluídos nesta categoria apresentarem condições próprias para consumo antes de serem eliminados. O desperdício possivelmente evitável, refere-se a alimentos ou partes de alimentos que algumas pessoas comem e outras não (exemplo: casca de maçã), ou que podem ser consumidos quando preparados de uma maneira específica (pele de batata ou abóbora). Por fim, o desperdício inevitável inclui alimentos que em circunstâncias normais nunca têm

como destino final o consumo, como por exemplo, ossos, cascas de ovos, cascas de banana e borras de café (WRAP, 2017).

Por último, é importante salientar que a totalidade do *food wastage* deve ser compreendido como uma soma entre as perdas e o desperdício alimentar. No entanto, este aspeto nem sempre é tido em consideração, dada a falta de consensualidade da definição e pelo facto de muitos autores utilizar apenas a expressão de desperdício (Pires, 2018).

Após a apresentação de algumas definições de desperdício alimentar, para efeitos desta tese considera-se desperdício alimentar quando um alimento apto para consumo é desperdiçado devido a uma ação ou inação humana (Bloom, 2010).

3.3.2.2. Causas do Desperdício Alimentar

As causas do desperdício alimentar são inúmeras e dependem do contexto socioeconómico de cada país, assim como da organização do sistema alimentar em vigor. Geralmente, o desperdício alimentar depende das escolhas e dos padrões de produção agrícola, da estrutura dos canais de distribuição, do comportamento dos consumidores no consumo e das suas práticas alimentares (Cicatiello et al., 2016).

O desperdício alimentar surge em cada fase da cadeia de abastecimento e por isso as causas do desperdício variam consoante a fase da cadeia em que se encontram, pelo que é de extrema importância definir as diferentes fases da mesma (Mena et al., 2011). De acordo com a FAO (2011), podemos dividir a cadeia de abastecimento em cinco fases essenciais: a primeira fase, produção primária que ocorre durante ou imediatamente após a recolha dos produtos “*on the farm*” (Lipinski et al., 2016, p. 5), incluindo a fase agrícola de produção de vegetais e fruta, criação de animais, aquacultura ou a pesca; a segunda fase, manuseamento e armazenamento (transporte), que inclui todo o processo desde a produção primária até ao processamento dos alimentos; a terceira fase designada de processamento, que inclui uma variedade de opções e de tratamentos consoante o que se pretende com o resultado final do alimento; a quarta fase distribuição, relativa à distribuição para o mercado, incluindo o desperdício em grossistas e retalhistas e a última e quinta fase consumo, que representa a última fase da cadeia de abastecimento e engloba o desperdício nas famílias, restaurantes e cantinas (Corrado et al., 2016). Durante este processo, milhares de alimentos são produzidos com o intuito de alimentar a população mundial, no entanto são também desperdiçados outras tantas toneladas de alimentos, devido às ineficiências que se sentem ao longo da cadeia (Wunderlich & Martinez, 2018).

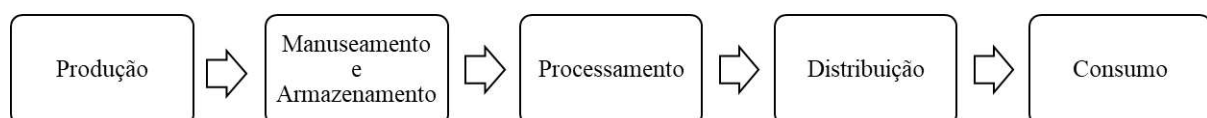


Figura 3.1: Principais fases da cadeia de abastecimento.
Elaboração própria tendo por base a cadeia de abastecimento proposta pela FAO.

Nas fases iniciais da cadeia, nomeadamente na produção primária, nem sempre é possível quantificar o desperdício ocorrido, uma vez que, na maioria dos casos não se consegue ter perceção de quantos produtos ficam nos campos por colher ou quantos produtos dão entrada nos armazéns das empresas agrícolas, mas que por diversos motivos não entram no mercado (Pires, 2018). O desperdício pode ocorrer antes da colheita dos produtos, devido a causas naturais, como o crescimento de ervas daninhas, a existência de pragas de insetos, quebras devido a doenças (Blakeney, 2019), condições climáticas extremas, como secas, inundações e furacões. No entanto, para além das causas já mencionadas, que se verificam antes da colheita dos produtos, também é possível identificar outras, entre as quais: plantações excessivas devido à dificuldade de previsão do número de comprador (Buzby et al., 2014), colheita de produtos antecipada, o que se traduz numa perda nutricional dos alimentos, e consequentemente do seu valor económico (Wunderlich & Martinez, 2018), “danos mecânicos na colheita e no manuseamento” e “culturas deixadas no campo por não compensar a sua colheita (custos elevados e preços de venda baixos) ou por não respeitarem os padrões de comercialização” (Pires, 2018, p. 39).

Algumas das causas que caracterizam o desperdício nas fases *farm-to-retail*, onde se incluem as fases de manuseamento e armazenamento (fase 2) e de processamento (fase 3) são: a rejeição de produtos destinados ao consumo humano devido a exigentes regulamentos e normas de segurança alimentar impostos pela própria indústria ou pelo governo, a danificação de produtos devido a fracas infraestruturas do equipamento, ineficiências durante a fase inicial da cadeia, que contemplam operações como a colheita, secagem e moagem e ainda alimentos danificados que não cumprem os requisitos mínimos de qualidade dos compradores, devido à elevada exigência dos mesmos (Buzby et al., 2014). A ausência de um meio de transporte eficaz, nomeadamente em países em desenvolvimento, pode ser uma das causas do desperdício alimentar. Nestes países, estradas com más condições, indisponibilidade de veículos em boas condições e o alto custo de transporte são alguns fatores que causam a deterioração das mercadorias durante o transporte. Esta é uma realidade sentida também nos países desenvolvidos, nomeadamente no que diz respeito ao transporte do gado, uma vez que estas remessas podem ser rejeitadas devido aos elevados padrões de segurança (Blakeney, 2019).

Outra causa que conduz ao desperdício na cadeia de abastecimento está relacionada com a sobreprodução existente, uma vez que é necessário criar um excedente de aproximadamente 30%, de modo a ser possível compensar eventuais perdas inesperadas e ainda para criar uma segurança alimentar, no entanto, verifica-se que atualmente esse excedente ultrapassa os 50% (Raak et al., 2017). A necessidade desta sobreprodução advém principalmente das exigências impostas pelo comércio, nomeadamente pelo risco de não serem cumpridos os requisitos de qualidade, pelo facto de os fornecedores poderem ser penalizados através de sanções contratuais ou pela devolução de produtos, contribuindo assim, todos estes fatores para um nível de produção mais elevado. Muitas das vezes, a má comunicação e a partilha insuficiente de informação entre os diversos interlocutores da cadeia de abastecimento contribui para uma má previsão da procura, o que faz aumentar o desperdício alimentar.

Apesar disto, pode ser encontrada uma solução antes que os alimentos se tornem incomedíveis, uma vez que algum do excedente de produção pode ser redistribuído ou doado, pois para além do importante cariz social e ambiental associado aos doadores, também surgem importantes benefícios económicos (Raak et al., 2017).

De acordo com os autores Wunderlich & Martinez (2018), algumas das causas do desperdício na quarta fase, a da distribuição, ocorrem devido: a) a acordos efetuados entre agricultores e compradores, isto é, os agricultores fornecem descontos aos clientes quando estes compram produtos em grandes quantidades, o que incentiva à compra excessiva e ao consequente desperdício desses alimentos; b) a abundância de alimentos, uma vez que os consumidores, maioritariamente nos países desenvolvidos, esperam encontrar as prateleiras totalmente abastecidas e com um leque variado de produtos, o que faz com que a probabilidade dos produtos chegarem às datas de “*sell by*”, isto é, uma data após o qual o mesmo não deve ser vendido aumente (Wunderlich & Martinez, 2018, p. 335); c) padrões de qualidade altamente elevados, uma vez que os retalhistas exigem que sejam cumpridos determinadas regras no que diz respeito ao peso, ao tamanho, à forma e à cor, assim como outras características estéticas que entendem ser necessárias. Estes exigentes padrões de qualidade, fazem com que alimentos em perfeitas condições de consumo e com elevado valor nutricional sejam considerados impróprios para consumo, acabando assim por serem desperdiçados (Wunderlich & Martinez, 2018), d) a dificuldade na gestão de stocks, na medida em que existe imprevisibilidade em prever a procura, o que se traduz em excesso de *stock*; e) baixo custo de descarte de alimentos (European Commission, 2010). Estas não são as únicas causas do desperdício alimentar nesta fase, no entanto, como o presente caso de estudo pedagógico tem como foco o desperdício alimentar na distribuição, iremos analisá-las com maior detalhe no capítulo 3.3.2.4.

A última fase da cadeia, o consumo, subdivide-se em duas grandes categorias: o consumo nos serviços de alimentação, nomeadamente restaurantes, cantinas, escolas, hospitais, empresas de *catering* e o consumo nas famílias. As principais causas de desperdício nos serviços de alimentação ocorrem devido: 1) à má gestão na preparação das refeições, nomeadamente a preparação de refeições em excesso devido à incapacidade de previsão do número de clientes, 2) às sobras deixadas pelos consumidores aquando das suas visitas aos restaurantes, 3) à má gestão e armazenamento do stock de alimentos e 4) à aproximação da data de fim de validade dos produtos (Pires, 2018). Relativamente às famílias, é neste segmento onde se regista um maior desperdício alimentar, principalmente nos países desenvolvidos, estimando-se que exista um maior desperdício nesta fase, do que na totalidade das fases anteriores (Blakeney, 2019). As principais causas inerentes a este segmento são maioritariamente comportamentais, devendo-se sobretudo: às compras excessivas por parte dos consumidores; à elevada exigência relacionada com a estética dos produtos; ao mau planeamento; à incerteza relativamente aos riscos para a saúde, devendo-se, por exemplo, a embalagens danificadas; ao desconhecimento da quantidade de comida que é desperdiçada e à pouca preocupação em minimizar o desperdício de alimentos. Muitas das famílias exibem este tipo de comportamento devido à falta de planeamento antes

de uma ida ao supermercado; por comprarem por impulso; por não planearem as suas refeições; por revelarem dificuldades em comer sobras; por se verificar uma grande sensibilidade no que diz respeito à higiene alimentar e por deitarem fora produtos que estão prestes a atingir o prazo de validade, e que, podem estar aptos para consumo (Blakeney, 2019). Esta última causa prende-se essencialmente com a incorreta leitura da rotulagem dos produtos, sendo este um dos fatores mais críticos para o desperdício alimentar, pois verifica-se uma confusão por parte dos consumidores no que diz respeito à leitura da rotulagem dos alimentos, pois não estão cientes da diferença entre os conceitos de “consumir até”; “consumir de preferência antes de” e “consumir de preferência antes do fim de”. De acordo com a ideia defendida por Blakeney (2019), constata-se que a maioria dos consumidores apresenta uma maior tendência para confiar mais na data de expiração dos alimentos, do que na sua própria avaliação sensorial. Para além disto, também se verifica que alguns alimentos são deitados fora porque os consumidores julgam que o alimento já não tem a qualidade necessária, apenas porque o final da data de validade se está a aproximar. Por esta razão, é importante que os consumidores saibam distinguir estes conceitos, de forma a reduzir o desperdício. Assim, tendo por base os conceitos defendidos pela Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) (2019), podemos concluir que o conceito de “consumir até” indica a data limite de consumo de um produto, ou seja, significa que o mesmo deve ser consumido no máximo até à data indicada, sendo que esta indicação é mais frequente de ser encontrada nos produtos perecíveis, como a carne fresca e os iogurtes, sendo importante ressaltar que o consumo dos alimentos depois da data indicada, pode acarretar perigos para a saúde. Já o conceito “consumir de preferência antes de” aponta uma data indicativa de durabilidade mínima identificada por dia/mês/ ano, sendo a data até à qual o alimento conserva as suas propriedades específicas. Ao contrário do conceito anteriormente apresentado, esta designação pode ser frequentemente encontrada em produtos não perecíveis microbiologicamente, como os cereais e o leite e neste caso os produtos podem ser consumidos após a data indicada, desde que sejam respeitadas as regras de conservação. Por último, o conceito de “consumir de preferência antes do fim de” é também uma data indicativa de durabilidade mínima, mas ao contrário da definição apresentada anteriormente apenas é identificado o mês e o ano. Esta data é, usualmente, aplicada em produtos não perecíveis microbiologicamente, que tendo em conta as suas características apresentam um prazo de validade mais alargado, como por exemplo, gelados e conservas. Assim, segundo a APED (2019) saber interpretar os prazos de validade trás alguns benefícios, tais como, escolhas mais refletidas, decisões ponderadas, melhor ambiente e uma melhor economia familiar. Finalmente, um outro fator que também tem impacto no desperdício de alimentos são os hábitos de compra dos consumidores, pois ir às compras com menos frequência e comprar em maiores quantidades, pode aumentar o risco de desperdício (Blakeney, 2019).

3.3.2.3. Impactos do Desperdício Alimentar

Atualmente, o desperdício alimentar é um dos maiores desafios existentes ao nível do sistema alimentar, uma vez que cada vez mais, a população está a aumentar, a urbanizar-se e a tornar-se mais rica, o que

leva a uma diversificação alimentar e conseqüentemente, a um aumento na procura de recursos (Thyberg & Tonjes, 2016). Estudos apontam que o crescimento contínuo da população e o aumento do consumo a nível mundial vai conduzir a um conseqüente aumento da procura de alimentos, pelo menos por mais 40 anos, o que se traduz num uso intensivo de recursos naturais, tais como, o solo, a água e energia (Thyberg & Tonjes, 2016). Deste modo, a redução do desperdício alimentar vai assumir cada vez mais um papel importante no futuro, na medida em que será necessário alimentar a população humana que se encontra em constante crescimento. Assim, a redução do desperdício alimentar vai por um lado, fazer com que as quantidades de alimentos disponíveis para consumo aumentem e por outro lado, vai fazer com que os preços reduzam, devido ao aumento dos produtos disponíveis. Dados publicados em 2019, no relatório *World Population Prospects 2019* indicam que a população mundial continua a crescer, apesar de se verificar que esse aumento está a acontecer de uma forma mais branda do que em qualquer outro momento desde o ano de 1950 devido aos baixos níveis de fertilidade. Em 2019, a população mundial era aproximadamente de 7.7 bilhões de pessoas e estima-se que em 2030 a população atinja 8.5 bilhões de pessoas, 9.7 bilhões e 10.9 bilhões nos anos de 2050 e 2100, respetivamente (United Nations, 2019). Ao serem desperdiçados alimentos aptos para consumo, todos os recursos que são utilizados ao longo da cadeia de abastecimento são também desperdiçados, o que se traduz num impacto ambiental desnecessário. Assim, a redução do desperdício alimentar é essencial, pois traduz-se na poupança de recursos económicos, contribui para uma maior segurança alimentar e minimiza os impactos negativos decorrentes do desperdício alimentar.

Existem, essencialmente, três grandes impactos decorrentes do desperdício alimentar: ambientais, económicos e sociais (Thyberg & Tonjes, 2016). Relativamente ao impacto ambiental, verifica-se que existe uma sobrecarga ambiental associada à cadeia de abastecimento, uma vez que a produção de alimentos afeta o ambiente, causando prejuízos para os seres humanos, para os animais, plantas e para o ecossistema. As fases de produção e de distribuição são duas das fases da cadeia de abastecimento que mais recursos e energia consomem, afetando recursos como a água, o solo e o ar. Um dos problemas mais comuns associados à produção alimentar é a poluição e a eutrofização das águas, isto é, o crescimento abundante de plantas aquáticas que afetam a utilização normal da água (Thyberg & Tonjes, 2016), sendo que este problema advém sobretudo de descargas e pela utilização excessiva de fertilizantes e de estrume no ambiente.

À semelhança do defendido acima, também os autores Buzby & Hyman (2012) partilham da ideia de que o desperdício alimentar deve ser reduzido, de forma a diminuir as externalidades negativas criadas ao longo da cadeia de abastecimento. As externalidades negativas decorrentes do desperdício alimentar fazem sentir-se ao longo de toda a cadeia de abastecimento, iniciando-se com a produção dos próprios alimentos e terminando com a exclusão dos alimentos que não são consumidos. Entende-se por externalidade negativa *“transaction costs that spill over from an action (e.g., food production or disposal) that can adversely affect society and the environment and that are not incorporated in market prices (e.g., the price of food)”* (Buzby et al., 2014, p. 3). De uma forma geral, os alimentos que são

produzidos, independentemente do seu fim (serem consumidos ou desperdiçados), contribuem para a determinação da disponibilidade de água e de outros recursos naturais, incluindo espaços necessários para construções de urbanizações, florestas e áreas protegidas, algumas das quais são necessárias para conservar a biodiversidade e a vida selvagem. Alguns exemplos de externalidades negativas caracterizam-se por: emissões de gases com efeito de estufa; poluição do ar causada por máquinas agrícolas e camiões que transportam alimentos; poluição da água do mar e consequente danificação para a pesca marinha, devido ao escoamento de produtos químicos durante a produção agrícola e pecuária; erosão do solo; esgotamento de nutrientes devido a práticas insustentáveis de produção; irrigação (Buzby et al., 2014), desflorestação; desertificação e perda de biodiversidade (Thyberg & Tonjes, 2016). A eliminação de produtos que foram desperdiçados provocam emissões que prejudicam o meio ambiente, assim como o processo de deposição de resíduos alimentares em aterros que produz a geração de gás metano quando os resíduos se decompõem num ambiente anaeróbio, isto é, num espaço sem oxigénio. Para além da emissão de gás de metano, outra consequência que advém do despejo de resíduos para o aterro é o fato de produzirem lixiviados (Buzby et al., 2014), isto é, uma mistura de resíduos líquidos, resultantes da degradação orgânica com a junção de água e de chuva, que podem contaminar as águas subterrâneas, caso os aterros não sejam devidamente cuidados.

Em segundo lugar, o impacto económico resultante do desperdício de alimentos afeta todos os indivíduos e as organizações que fazem parte da cadeia de abastecimento. Assim, torna-se importante que todos os envolvidos compreendam os custos económicos associados ao desperdício alimentar, pois só assim será possível verificarem-se mudanças comportamentais. No entanto, é de notar que a poupança de dinheiro é caracterizada como sendo o principal impulsionador na mudança dos comportamentos dos intervenientes ao longo da cadeia (Thyberg & Tonjes, 2016). Segundo um estudo realizado pela FAO (2013), o custo económico associado ao desperdício alimentar em 2007, com base nos preços dos produtores em 2009, é de aproximadamente 750 mil milhões de dólares, o que representa o equivalente ao Produto Interno Bruto da Turquia ou da Suíça no ano de 2011. Face aos alimentos que são desperdiçados, verifica-se que são os vegetais que mais contribuem para o custo económico associado ao desperdício alimentar, representando 23% do total, seguidos pela carne (21%), frutas (19%) e cereais (18%), sendo que a contribuição da carne para o custo total do desperdício traduz-se no alto custo do produtor por quilograma. Para além dos benefícios económicos que podem resultar da redução do desperdício alimentar para os consumidores e para as empresas, é importante calcular o impacto desta redução no rendimento nacional de um país. No entanto, este cálculo pode ser difícil de ser efetuado, pois exige uma compreensão minuciosa do comportamento dos consumidores, que dificilmente segue um padrão devido aos efeitos de ricochete. Deste efeito podem advir dois tipos de consequências: diretas ou indiretas. Estamos perante consequências diretas quando o preço dos alimentos desce, por exemplo, devido à redução na compra dos mesmos. Assim, uma diminuição dos preços pode levar ao aumento dos gastos com a alimentação, uma vez que a prática de preços mais baixos, torna os alimentos mais acessíveis para a população, sendo que famílias mais carenciadas têm mais oportunidades de compra, e

permite que as famílias com alguma estabilidade económica, comprem alimentos de qualidade superior. As consequências indiretas do efeito de ricochete ocorrem quando o rendimento dos consumidores aumenta, mas estes reduzem a quantidade de alimentos que comprem, optando por adquirir outros tipos de bens (Parry et al., 2015).

Por último, o impacto social é uma vertente que também assume especial relevo e que se deve ter em consideração quando se pensa na redução do desperdício alimentar. A segurança alimentar entendida como “*Food security exists when all people, at all times, have physical and economic access to sufficient, safe and nutritious food that meets their dietary needs and food preferences for an active and healthy life*”⁹, a disponibilidade e o acesso a alimentos saudáveis e em quantidades suficientes e uma boa nutrição são questões muito importantes e essenciais para o bem-estar da população. Embora possa transparecer que existem alimentos suficientes para alimentar toda a população, a realidade é que aproximadamente 11% da população mundial encontra-se numa situação de insegurança alimentar (Thyberg & Tonjes, 2016). Com isto, o desperdício alimentar apresenta uma dimensão ética relevante, pois se existisse uma melhor gestão dos alimentos, os mesmos poderiam ser utilizados para ajudar os mais carenciados, por exemplo, através de doações (Thyberg & Tonjes, 2016). Assim, caso exista um menor desperdício, os recursos necessários para a produção dos alimentos que acabam por não ser consumidos também serão menores, o que leva a que exista uma maior folga nos recursos agrícolas disponíveis que podem vir a ser utilizados para cultivar alimentos para as pessoas com mais necessidades (Stuart, 2009). Segundo os autores Cicatiello et al. (2016) numa perspetiva ética, o desperdício alimentar pode ser considerado um paradoxo, uma vez que em alguns países o abastecimento alimentar é bastante superior às verdadeiras necessidades da população, mas ainda assim, continua a verificar-se uma grande percentagem de habitantes carenciados. No entanto, o que se constata é que uma grande percentagem dos alimentos que se destinam a alimentar a população acabam por ser desperdiçados nas diferentes fases da cadeia, refletindo-se assim num aumento do número de população carenciada, uma vez que não conseguem ver as suas necessidades básicas satisfeitas. Este paradoxo é bastante evidente em países como Itália, Polónia, Portugal e Lituânia, uma vez que o fornecimento de alimentos excede as necessidades reais da população, no entanto continua a existir uma percentagem significativa de população que vive em pobreza extrema. Muitas das vezes, os fatores que conduzem a uma insegurança alimentar são a falta de poder de compra e acesso a alimentos acessíveis, ao invés do escasso abastecimento de alimentos (Cicatiello et al., 2016).

3.3.2.4. Desperdício Alimentar na Distribuição

A quantidade de alimentos desperdiçados na fase de distribuição, é um tema que tem vindo a despertar uma maior preocupação para com a sociedade em geral, uma vez que, contrariamente ao que se verifica nas restantes fases da cadeia, a maioria dos alimentos que são desperdiçados ainda se encontram aptos

⁹ FAO. 2013. Trade Reform and Food Security: Chapter 2. Food security: concepts and measurement. Online: <http://www.fao.org/3/y4671e/y4671e06.htm#bm06.2> [Acedido a 13 de setembro de 2020]

para o consumo humano (Cicatiello et al., 2016). Para além deste facto, a redução do desperdício na fase da distribuição é essencial para que o desempenho de todo o setor melhore, uma vez que o desperdício alimentar é visto como um problema crítico que compromete a eficiência das operações (Cicatiello & Franco, 2020).

A fase de distribuição é a penúltima da cadeia de abastecimento e “compreende os mercados (grossistas e retalhistas), os supermercados e todas as lojas de venda de alimentos” (Pires, 2018, p. 27). Apesar do desperdício gerado na fase de distribuição ser considerado bastante substancial, é aquele que representa uma menor percentagem ao longo da cadeia de abastecimento. Assim, de acordo com Cicatiello et al (2016) é por este motivo que o desperdício nesta fase da cadeia, não é estudado tão aprofundadamente como, por exemplo, o desperdício nas famílias, que totaliza cerca de 42% do desperdício (European Commission, 2010). De acordo com um estudo realizado pela Comissão Europeia, verifica-se que em todos os estados membros, na fase distribuição são desperdiçados cerca de 4.4 milhões de toneladas de comida, representado assim uma percentagem de 5% do total desperdício existente (European Commission, 2010). Segundo a autora Pires (2018) verifica-se um desperdício mais reduzido nesta fase pois, por um lado, as cadeias de distribuição estão mais sensibilizadas e por isso estão a tentar melhorar a eficiência das suas operações com o objetivo de reduzir a quantidade de comida que é desperdiçada, e por outro lado, devido à sua posição na cadeia de abastecimento, que lhes permite externalizar o desperdício para os produtores agrícolas e para os consumidores, nomeadamente através da triagem técnica que realizam, pois conseguem deixar nos campos ou nos armazéns os alimentos que não necessitam e através de campanhas publicitárias, despertando o lado mais consumista dos clientes, pois levam-nos a adquirir grandes quantidades de alimentos que nem sempre são necessários e que acabam por se degradar nas famílias, passando assim a culpabilidade do desperdício para as mesmas (Pires, 2018).

Dado a impactante posição que os retalhistas assumem na cadeia de abastecimento, os mesmos devem assumir um esforço maior de forma a promover a sustentabilidade nas operações, incluindo a prevenção e a gestão do desperdício alimentar nas lojas. Assim, os retalhistas são considerados intervenientes essenciais na gestão do desperdício alimentar, dado que as suas estratégias, podem influenciar não só as preferências dos consumidores, como nos restantes intervenientes a montante da cadeia de abastecimento (Cicatiello & Franco, 2020).

É certo que os diferentes tipos de setores na distribuição (mercados, minimercados, mercearias e supermercados) desperdiçam quantidades diferentes de alimentos. No entanto, os estudos relativos a este tópico são inconclusivos, uma vez que diferentes autores, partilham de diferentes opiniões. Segundo Parfitt et al (2010), os pequenos comerciantes, como mercearias, geram proporcionalmente mais desperdício do que os grandes retalhistas, uma vez que o autor acredita que os consumidores só recorrem aos pequenos comerciantes para efetuarem compras complementares, tornando assim a procura imprevisível. Já Blakeney (2019) defende que o desperdício de alimentos é superior quando os

consumidores recorrem a supermercados para fazer as suas compras do que quando comparado com pequenas lojas de conveniência.

Posto isto, é importante compreender quais as principais causas do desperdício alimentar no retalho. De acordo com J. Buzby et al. (2015) as principais causas do desperdício no retalho são: 1) danos causados devido a uma deficiente ou excessiva manipulação da comida, 2) embalagens danificadas, o que faz com que os produtos tenham que ser retirados das prateleiras, 3) danos causados por embalagens impróprias para armazenamento, 4) falhas no processo de embalamento, por exemplo, se algumas maçãs colocadas dentro de um saco estiverem estragadas e não puderem ser removidas, o saco inteiro irá ser deitado fora, 5) características específicas de determinados produtos que diminuem a sua longevidade, como por exemplo, a exposição à luz, 6) deficiente comunicação e coordenação entre os vários intervenientes da cadeia (fornecedores, distribuidores, grossistas e retalhistas), 7) estragos provocados devido a maus equipamentos ou avarias técnicas, 8) danos causados por falhas na temperatura, excessiva ou insuficiente, 9) produtos cuja data de validade está a terminar, 10) dificuldade em prever o número de clientes levando a um excesso de *stock*, 11) exigentes normas de comercialização por parte dos retalhistas, que resulta no descarte de alimentos com qualquer tipo de defeito, 12) elevadas exigências por parte dos consumidores que dão preferência a alimentos de alta qualidade e esteticamente atrativos, o que faz com que alguma da produção não seja escoada, 13) produtos com certo tipo de características que não são vendidos até ao final do dia, 14) eventuais promoções feitas por retalhistas que podem resultar no desperdício alimentar nas lojas devido a previsões erradas.

Deste modo, após serem identificadas as causas que dão origem ao desperdício no retalho alimentar, é necessário encontrar estratégias que o consigam reduzir. Assim, algumas das possíveis estratégias a adotar são: a eliminação de produtos que duplicam as opções existentes para combater o excesso de stock; existência de produtos com níveis de maturidade diferentes com a distinção, por exemplo, de produtos prontos a comer e produtos para consumir em casa; descontos nos alimentos que estejam prestes a atingir o prazo de validade; a extração de nutrientes de resíduos alimentares para serem usados em produtos de cosmética ou farmacêuticos; produção de fertilizantes orgânicos; desvio do desperdício de alimentos para a alimentação animal (Blakeney, 2019); redução da temperatura dos transportes frigoríficos e fazer doações e redistribuição de alimentos a instituições de caridade (Cicatiello & Franco, 2020).

3.4. Plano de Animação

Para uma melhor compreensão do que se é pretendido e para que todos os objetivos delineados sejam cumpridos, é sugerido o presente plano de animação. Propõe-se que este caso de estudo pedagógico seja elaborado em contexto de aula, em pequenos grupos, constituído entre três e cinco elementos, para que exista lugar para o debate de ideias e de que todos tenham a mesma oportunidade de se pronunciar.

Para uma melhor compreensão e análise do caso, todos os alunos devem ler o mesmo antes da discussão em aula e devem tirar pequenas anotações dos aspetos que consideram mais relevantes. Os

alunos devem também ler previamente as questões colocadas no caso de forma a preparar os tópicos que devem ser abordados em cada questão. Adicionalmente, espera-se que os alunos recolham informação de fontes adicionais, nomeadamente através dos relatórios de sustentabilidade disponíveis, de forma a complementarem as respostas do caso. Numa fase posterior, o caso deve ser discutido e resolvido em grupo durante o decorrer das aulas.

Durante as aulas, os alunos devem ser capazes de responder a todas as questões, dentro do tempo estabelecido para cada uma, utilizando os conceitos e a matéria teórica adequada. Durante a aula de resolução do caso, propõe-se que as respostas sejam resolvidas uma a uma e que todos os grupos tenham oportunidade de responder às mesmas, sendo que o professor deve agir como um mediador que agilize o debate. No decorrer da resolução do caso, espera-se que os alunos troquem ideias entre si de modo a completarem as respostas, que deem e recebam críticas construtivas e que recebam *feedback* do professor. O professor tem ainda a responsabilidade de auxiliar os alunos em todas as questões que surjam durante a resolução do caso e é expectável que já tenha lecionado toda a matéria teórica necessária à resolução do mesmo. O caso de estudo é composto por quatro perguntas que devem resolvidas pelos alunos durante as aulas, pelo que se propõe que a resolução do caso seja efetuada durante duas aulas de 90 minutos.

Plano pré-aula – trabalho individual

Fase	Duração	Tarefas
1	Consoante as necessidades de cada aluno	<ul style="list-style-type: none"> • Leitura individual do caso • Análise e preparação individual das questões do caso

Plano de aula – trabalho em grupo

Fase	Duração	Tarefas
1	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Formação dos grupos • Breve discussão em grupo sobre os principais tópicos do caso
2	45 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução da questão 1: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Discussão de ideias entre os grupos ➢ Definição de gestão estratégica sustentável ➢ Compreender quais as diversas estratégias existentes e como devem ser aplicadas ➢ Definir e justificar quais as estratégias que podem ser aplicadas na Auchan
3	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução da questão 2: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Discussão de ideias entre os grupos ➢ Identificação do ODS correspondente e explicação da meta ➢ Definir consumo e produção sustentável ➢ Explicar quais são as razões que levam os retalhistas a adotarem estratégias que promovam o consumo e a produção sustentável ➢ Identificar no caso da Auchan que tipo de práticas promovem para que se verifique esta prática sustentável
		<ul style="list-style-type: none"> • Resolução da questão 3: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Discussão de ideias entre os grupos

4	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definição de desperdício alimentar ➤ Enumeração de cada etapa da cadeia de abastecimento ➤ Identificar as principais causas inerentes à fase da Distribuição ➤ Identificar possíveis causas de desperdício alimentar no grupo Auchan ➤ Explicar como é que a Auchan pode tentar mitigar essas causas
5	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução da questão 4: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Discussão de ideias entre os grupos ➤ Identificação e explicação dos impactos decorrentes do desperdício alimentar ➤ Identificar possíveis estratégias que permitam a Auchan mitigar os mesmos
6	25 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão das respostas de cada grupo • Consolidação dos conhecimentos adquiridos com a resolução do caso • Conclusão do caso e feedback do professor

3.5. Questões do Caso

1. Stead & Stead (2013) apresentam diversas estratégias decorrentes da gestão estratégica sustentável. Identifique quais as que mais se adequam para o caso da Auchan Retail Portugal e justifique.
2. De acordo com Delai & Takahashi (2013) existem três principais estratégias que são adotadas pelos retalhistas de forma a promover a produção e o consumo sustentável. Como é que no caso da Auchan Retail Portugal consegue identificar estas estratégias?
3. Existem diversas causas associadas ao desperdício alimentar. Identifique as principais causas do desperdício alimentar no retalho alimentar e como é que a Auchan Retail Portugal tem tentado mitigar as mesmas.
4. De acordo com os autores Thyberg & Tonjes (2016) existem essencialmente três tipos de impactos decorrentes do desperdício alimentar: ambientais, sociais e económicos. De uma forma sintetizada explique em que consiste cada um e explique como é que a Auchan Retail Portugal tenta reduzir os mesmos.

3.6. Resolução do Caso

1. Stead & Stead (2013) apresentam diversas estratégias decorrentes da gestão estratégica sustentável. Identifique quais as que mais se adequam para o caso da Auchan Retail Portugal e justifique.

Entende-se por gestão estratégica sustentável uma abordagem de gestão que tem como finalidade integrar de forma sistemática e simultânea os três domínios da sustentabilidade - proteção ambiental, social e desempenho económico - de forma a criar valor a longo prazo e resultados no âmbito da sustentabilidade, como vantagem competitiva sustentável, impactos de desempenho e benefícios decorrentes da TBL, e para além disto contribuir para a melhoria dos resultados provenientes da sustentabilidade nas empresas (Suriyankietkaew & Petison, 2020). Da gestão estratégica sustentável surgem vários tipos de estratégias que variam no seu conteúdo, dependendo do seu âmbito, do mercado, das necessidades dos clientes e do seu propósito e a escolha do conteúdo das mesmas está fortemente relacionada com o compromisso que cada organização assume perante a sustentabilidade, das características específicas do mercado e da posição da empresa no mesmo (Stead & Stead, 2013). Deste modo as diversas estratégias existentes possíveis de serem aplicadas num país desenvolvido e numa empresa de grande retalho como a Auchan são: *Eco-Efficiency Strategies*, *Socio-Efficiency Strategies*, *Product Stewardship Strategies*, *Climate Change Strategies*, *Emerging Business Models* e *Sustainable Marketing Strategies* (Stead & Stead, 2013). Das estratégias apresentadas pelos autores, é possível constatar que todas as estratégias são aplicadas na organização, à exceção das *Climate Change Strategies* onde no caso não está claro nenhum exemplo.

Começando com as *Eco-Efficiency Strategies*, que se caracterizam pelo desenvolvimento de vantagens competitivas em termos de custo, eliminando ou reduzindo desperdício de recursos, o uso de materiais, o consumo de energia e as emissões de gases. Uma das preocupações da Auchan é efetivamente o consumo de energia, e por isso, a empresa tem apostado em práticas que permitam diminuir o consumo da mesma, nomeadamente, através dos investimentos efetuados em equipamentos mais eficientes tanto na sua iluminação interior, como na sua iluminação exterior. No que diz respeito à iluminação interior, a organização optou por combinar a utilização da luz natural do sol e de armaduras de alto rendimento com sistema de regulação automático, o que permite em simultâneo uma redução de custos e de energia, uma vez que conseguem aproveitar esta energia renovável. Quando não é possível apenas a utilização desta fonte de energia, a empresa optou por utilizar lâmpadas LED na restante iluminação, que são conhecidas por terem um maior tempo de vida, serem economicamente mais viáveis e por serem amigas do ambiente. No que diz respeito à iluminação exterior, a Auchan optou também por utilizar este tipo de lâmpadas. A Auchan também implementou estratégias no que diz respeito à diminuição do consumo de água, sendo que o mesmo apresenta uma tendência decrescente, devido às suas campanhas de sensibilização e de formação de colaboradores para boas práticas ambientais, através da implementação de sistemas de telecontagem de água e ainda através de depósitos para recolha e

aproveitamento de águas pluviais. No que respeita a esta iniciativa, a Auchan para além de conseguir implementar sistemas que efetivamente conseguem ajudar a atingir o objetivo pretendido, consegue aliar as formações aos colaboradores, o que representa uma mais-valia, uma vez que sem a ação humana não é possível uma empresa ser sustentável. Também o facto de a Auchan ter implementado nas suas plataformas logísticas o sistema de *cross docking*, que permite reduzir as distâncias percorridas em vão e conseqüentemente diminuir as emissões associadas, reflete uma mudança nos processos para se tornarem ambientalmente mais sustentáveis. Ainda no âmbito da logística sustentável, a Auchan implementou um motor de frio elétrico que emite baixas emissões de CO2 e de ruído e para além disso substituíram a sua frota, por viaturas híbridas ou que sejam movidas parcialmente e/ou exclusivamente a eletricidade, o que permitiu reduzir as emissões de gases para o ambiente. Assim, implementado este tipo de estratégias a Auchan consegue gerar vantagens competitivas, uma vez que permite reduzir os custos e simultaneamente melhorar a sustentabilidade nas suas operações.

As *Socio-Efficiency Strategies* têm como principal objetivo criar valor para as partes interessadas no negócio e para além disto vêm o capital humano como um importante instrumento para a criação de valor. Uma forma de melhorar a eficiência é através de práticas inovadoras de recursos humanos que fomentam o desenvolvimento do capital humano, focando-se essencialmente em capacidades de longo prazo. No que diz respeito aos colaboradores da Auchan, e com o intuito de fomentar o bem-estar e a realização profissional dos mesmos, a Auchan adota algumas medidas que valorizam e potenciam o colaborador, mantendo-os assim motivados. Assim, e de forma a ir de encontro a uma das maiores necessidades identificadas pelos colaboradores, é possível a realização de mobilidade interna, o que permite aos colaboradores trocarem de área na mesma empresa, conhecendo novas realidades e novos processos de trabalho, enquanto crescem profissionalmente. Para além disto, a Auchan fornece também aos seus colaboradores programas de formação e de desenvolvimento, para que disponham de todas as ferramentas necessárias para evoluir e para executarem os seus trabalhos de uma forma eficaz e eficiente. No entanto, para manter os colaboradores motivados, não bastam as preocupações ao nível profissional, mas também ao nível pessoal/social e por essa razão, a Auchan proporciona algumas iniciativas nesta esfera, tal como é exemplo a Fundação Pão de Açúcar que concede apoios sociais a colaboradores, ex-colaboradores e respetivas famílias, sendo que estes apoios estão repartidos em apoios educativos, familiares e de tempos livres. Deste modo, a Auchan ao apostar continuamente numa valorização pessoal e profissional, pode aumentar a taxa de retenção dos colaboradores e aumentar, simultaneamente, o grau de envolvimento dos mesmos para com a empresa.

Relativamente às *Product Stewardship Strategies* estas caracterizam-se por fornecerem vantagens competitivas a uma empresa, permitindo diferenciar os seus produtos e serviços de uma forma ambiental e socialmente diferente dos seus concorrentes no mercado. Estas estratégias focam-se em melhorar a pegada ecológica e social de uma empresa, oferecendo produtos e serviços mais seguros, mais acessíveis, que utilizem materiais menos intensos em energia, mais recicláveis, mais biodegradáveis, mais duráveis e que se desperdicem menos. Analisando o caso, é evidenciado que a Auchan se destaca

claramente com esta estratégia, uma vez que dispõe de produtos responsáveis e amigos do ambiente. Começa-se por destacar os produtos Vida Auchan que são os produtos que advêm de uma produção controlada, sendo que esta produção está assente em 4 princípios: 1) ser um bom produto para uma maior satisfação do cliente, tendo uma origem e rastreabilidade controlada, 2) respeito pelo ambiente e pela biodiversidade, sendo um processo mais ecológico, 3) responsabilidade social e desenvolvimento social, apoiando a comunidade e os pequenos produtores e 4) economicamente viáveis e sustentáveis a longo termo. São exemplos destes produtos, o pão de cereais do Alentejo que é proveniente da produção de cereais de agricultura sustentável, que respeita os ciclos naturais e que minimiza os impactos ambientais e também o bacalhau de pesca sustentável, que advêm de uma pesca sustentável que respeita o ecossistema e que deixa peixes suficientes no mar para que se possam continuar a reproduzir e garantir a subsistência das pessoas que dependem da pesca. Outro exemplo que permite demonstrar que a Auchan se foca em melhorar a pegada ecológica e social, é o facto de garantirem origens sustentáveis e responsáveis através de fileiras controladas, estabelecendo uma relação mais sustentável com os fornecedores, fazendo auditorias sociais a fornecedores e rastreabilidade. O grupo lançou também uma gama de produtos mais responsáveis, como por exemplo: a sua droguaria que dispõe do selo *Ecocert*, isto é, que impõe restrições gerais em termos de embalagem e dispõe ainda de uma etiqueta *Ecolabel* que significa que se trata de um produto com um impacto ambiental reduzido; a sua perfumaria, contendo as escovas de dentes em bambu biodegradável, fraldas biodegradáveis, cotonetes com cabo de papel; os artigos para casa, onde foi lançada uma linha de descartáveis de pratos, tigelas, copos e talheres produzida com materiais naturais e que oferece soluções biodegradáveis e reutilizáveis, entre outros. Deste modo, a Auchan procura diferenciar-se pelos seus produtos com característica sustentáveis.

As *Emerging Business Models* têm como objetivo que as organizações desenvolvam e implementem estratégias de gestão estratégica sustentável e que entreguem valor acrescentado ao consumidor, enquanto protegem os sistemas ambientais e sociais do planeta, incentivando a utilização de padrões de consumo sustentáveis. Assim, neste tipo de estratégia podemos destacar o mercado avulso onde é reduzido o desperdício, uma vez que este tipo de modalidade permite ao consumidor comprar ao peso apenas a quantidade que necessita. Para além disto, nos seus produtos avulso provem a substituição do plástico por outros materiais, nomeadamente por papel *kraft*, sendo que a utilização destes sacos de papel permitiu a redução de 25 toneladas de plástico em 2018.

Por fim, as *Sustainable Marketing Strategies*, consideram as pessoas “*not as mere customers with insatiable appetites for material goods, but as human beings looking to lead full, healthy lives*” (Ottman, 2011 apud Stead & Stead, 2013, p. 45). Deste modo, os consumidores assumem um papel fundamental neste tipo de estratégias, uma vez que demonstram vontade e capacidade de aprender, sendo que o papel do marketing sustentável é ajudar os consumidores a aprender como utilizar e a descartar produtos de uma maneira socialmente mais responsável. (Stead & Stead, 2013). Neste caso, podemos verificar que a Auchan na sua política de gestão de resíduos, tem em consideração o cliente, oferecendo-lhe diversas soluções para a recolha dos diferentes tipos de resíduos. A Auchan dispõe de pontos de recolha nas suas

instalações, sendo que os clientes desempenham um papel importante na continuidade da cadeia de reciclagem dos vários tipos de resíduos.

Concluindo, podemos verificar que das seis estratégias apresentadas pelos autores, a Auchan consegue implementar cinco e decorrente da aplicação das mesmas, a organização consegue criar soluções sustentáveis para as necessidades dos *stakeholders* e criar valor económico para a empresa.

2. De acordo com Delai & Takahashi (2013) existem três principais estratégias que são adotadas pelos retalhistas de forma a promover a produção e o consumo sustentável. Como é que no caso da Auchan Retail Portugal consegue identificar estas estratégias?

Entende-se por produção sustentável a aplicação contínua de uma estratégia ambiental preventiva e integrada aplicada a processos, produtos e serviços, de forma a aumentar a eficiência e reduzir os riscos para os seres humanos e para o meio ambiente e por consumo sustentável a utilização de produtos que satisfazem as necessidades humanas e que promovem uma boa qualidade de vida, enquanto é minimizada a utilização de recursos naturais e de materiais potencialmente perigosos, de forma a não afetarem a satisfação das necessidades futuras (Naidoo & Gasparatos, 2018). O conceito de produção e de consumo sustentável está intimamente relacionada com o ODS número 12 que tem como finalidade garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis. Este objetivo tem como finalidade garantir que até 2030 seja adotada uma gestão sustentável e que exista uma utilização eficiente dos recursos naturais; que as empresas sejam incentivadas a adotar práticas sustentáveis e a integrar informação sustentável nos seus relatórios; que o desperdício de alimentos seja reduzido para metade a nível mundial, de retalho e do consumidor e reduzir substancialmente a produção de desperdício através da prevenção, redução, reciclagem e reutilização, entre outras (BCSD, n.d.). A Auchan é uma empresa que está fortemente comprometida com os ODS, e de forma a tirar proveito das oportunidades e dos desafios que advêm dos mesmos, a Auchan identificou e definiu os prioritários, entre os quais está o ODS nº 12. Assim, com a adoção deste ODS, a Auchan pretende: 1) reduzir o consumo de plástico e promover a economia circular 2) gerir melhor os resíduos e 3) tentar alcançar a meta de desperdício zero.

De acordo com Delai & Takahashi (2013), os retalhistas adotam três principais estratégias que promovem a produção e o consumo sustentável, nomeadamente: 1) gestão dos impactos de sustentabilidade nas suas próprias operações através da implementação de sistemas de gestão ambiental, onde se enquadram medidas ao nível da gestão de energia, redução de emissão de gases com efeito de estufa e da gestão do desperdício 2) gestão dos impactos da sustentabilidade ao longo da cadeia de abastecimento, nomeadamente através da cooperação com fornecedores (como por exemplo, desenvolvimento de produtos sustentáveis, incentivo na adoção de técnicas de produção mais limpas e seleção de fornecedores de acordo com critérios de sustentabilidade), onde existem medidas como a procura por recursos sustentáveis, eficiência no transporte, certificação e conservação da água e por último 3) envolvimento dos *stakeholders* através da educação do consumidor sobre consumo sustentável, incentivos à compra de produtos amigos do ambiente e aconselhamento na compra de

produtos sustentáveis, onde se enquadram medidas como o compromisso com o cliente, formação do *staff* e as relações com os investidores (Delai & Takahashi, 2013). Na Auchan é possível verificar-se a adoção de todas as estratégias defendidas por Delai & Takahashi (2013), sendo que algumas das medidas praticadas pelas Auchan podem estar relacionadas com mais de que uma estratégia e para uma melhor clareza na resposta, optou-se por em cada estratégia identificar exemplos de medidas praticadas pela empresa.

Assim, começando com a primeira estratégia identificada, verifica-se que a Auchan tem preocupações essencialmente em quatro grandes áreas: consumo de energia, consumo de água, gestão de resíduos e gestão do desperdício. No que diz respeito ao consumo de energia a empresa opta pela utilização de sistemas de energia mais eficientes e económicos, recorrendo, por exemplo, à utilização de lâmpadas LED e à instalação de painéis solares, tudo isto aliado a eficazes medidas de monitorização de forma a controlarem o consumo de energia. Verifica-se ainda, no que diz respeito às instalações de frio alimentar que se encontram nas lojas, utilizam soluções com reduzido potencial de aquecimento global, os denominados, gases naturais. De forma a continuar a redução dos consumos de energia, a Auchan está de momento a realizar um estudo de forma a viabilizar a instalação de uma unidade de produção para autoconsumo em dois hipermercados através da instalação de painéis fotovoltaicos. No que diz respeito ao consumo de água, duas das medidas aplicadas neste âmbito de modo a amenizarem os seus impactos no ambiente, são a implementação de um sistema de telecontagem de água, com informação a cada 15 minutos e o facto de disporem de depósitos para recolha e aproveitamento de águas pluviais. Relativamente à gestão do desperdício, nomeadamente o desperdício alimentar, também é um dos temas centrais na Auchan. A redução do desperdício é um dos principais compromissos do grupo, sendo que a prevenção do mesmo é a sua prioridade, através da oferta de soluções práticas e inovadoras e pela monitorização da gestão operacional.

No que diz respeito à segunda estratégia identificada pelos autores, que se refere à gestão dos impactos da sustentabilidade ao longo da cadeia de abastecimento, nomeadamente através da cooperação com fornecedores, também a Auchan estabelece uma relação sustentável com os mesmos, fazendo auditorias sociais e tendo uma rastreabilidade controlada. A Auchan apoia a produção local, apoiando neste momento 174 fornecedores locais que fornecem produtos controlados. Estes produtos resultam de parcerias duráveis e equilibradas com os fornecedores, e por isso dão origem a produtos bons e que satisfazem o consumidor, com uma rastreabilidade controlada, que respeitam o ambiente e a biodiversidade, que sejam socialmente responsáveis e economicamente viáveis. Ainda no que diz respeito à segunda estratégia, é englobada a eficiência no transporte e neste sentido, a Auchan dispõe de uma logística sustentável que está assente em três pilares: na frota, nos condutores e na tecnologia utilizada. De forma, a contribuir para um melhor meio ambiente, a Auchan aposta na constante renovação da sua frota, cumpre todas as manutenções que lhes são aconselhadas e utiliza o gásóleo mais aditivado. Outra prática adotada e que se enquadra na segunda estratégia, é a aposta contínua na redução do plástico. Neste sentido, a Auchan desenvolveu várias medidas para que esta redução seja possível,

nomeadamente: a reutilização de embalagens de transporte e a redução do consumo para um uso mais consciente; a simplificação ou redução das embalagens nos produtos, como é o caso dos produtos avulso e provem a substituição do plástico por outros materiais, nomeadamente por papel, em produtos cuja reciclagem é difícil e de utilização única (como é o caso dos cotonetes ou de loiças descartáveis). Neste âmbito, em 2020 foi lançado o saco Eco Circular que consiste num saco produzido a partir do plástico que não era desviado para a reciclagem. Deste modo, este resíduo é separado nas lojas e pode ser utilizado várias vezes.

Relativamente, à última e terceira estratégia identificada, que diz respeito ao envolvimento dos *stakeholders*, a Auchan aposta fortemente na formação e na sensibilização dos seus colaboradores e clientes, alertando-os para um uso mais eficiente de energia, de consumo de água, sobre a separação dos resíduos, da redução do consumo de plástico e do desperdício alimentar. No que diz respeito à logística sustentável, a organização promove ações de formações regulares aos condutores, incute o uso de uma condução defensiva e boas práticas ambientais, orienta-os de forma diária para que sejam utilizados os trajetos mais eficazes, através do planeamento das viagens e de GPS com os gestores de tráficos.

3.Existem diversas causas associadas ao desperdício alimentar. Identifique as principais causas do desperdício alimentar no retalho alimentar e como é que a Auchan Retail Portugal tem tentado mitigar as mesmas.

Apesar de ainda não existir uma definição consensual do que é o desperdício alimentar, vários autores vão promovendo a sua interpretação do conceito. No entanto, a definição mais apropriada de desperdício alimentar no contexto da fase da distribuição é “quando um alimento apto para consumo é desperdiçado devido a uma ação ou inação humana” (Bloom, 2010), uma vez que a maioria dos alimentos desperdiçados nesta fase, ao contrário da restantes, ainda se encontram aptos para o consumo humano (Cicatiello et al., 2016). As causas do desperdício alimentar são variadas e dependem do contexto socioeconómico de cada país. O desperdício alimentar surge em cada fase da cadeia alimentar e por isso as causas do desperdício variam consoante a fase da cadeia em que se encontram, pelo que é de extrema importância definir as diferentes fases da mesma (Mena et al., 2011). Existem cinco fases distintas: produção, manuseamento e armazenamento, processamento, distribuição e consumo. A distribuição engloba o desperdício que ocorre nos grossistas e retalhistas, e por isso mesmo, é nesta fase que se insere a Auchan.

De acordo com os autores Wunderlich & Martinez (2018), algumas das causas do desperdício na distribuição, ocorrem devido: 1) a acordos efetuados entre agricultores e compradores, isto é, os agricultores fornecem descontos aos clientes quando estes compram produtos em grandes quantidades, o que incentiva à compra excessiva e ao conseqüente desperdício desses alimentos, 2) a abundância de alimentos, uma vez que os consumidores, maioritariamente nos países desenvolvidos, esperam encontrar as prateleiras totalmente abastecidas e com um leque variado de produtos, o que faz com que a probabilidade dos produtos chegarem às datas de “*sell by*”, isto é, uma data após o qual o mesmo não

deve ser vendido aumente (Wunderlich & Martinez, 2018, p. 335), 3) padrões de qualidade altamente elevados, uma vez que os retalhistas exigem que sejam cumpridos determinadas regras no que diz respeito ao peso, ao tamanho, à forma e à cor, assim como outras características estéticas que entendem ser necessárias, sendo que estes exigentes padrões de qualidade, fazem com que alimentos em perfeitas condições de consumo e com elevado valor nutricional sejam considerados impróprios para consumo, acabando assim por serem desperdiçados (Wunderlich & Martinez, 2018), 4) dificuldade na gestão de stocks, na medida em que existe imprevisibilidade em prever a procura, o que se traduz em excesso de *stock*, 5) baixo custo de descarte de alimentos, 6) danos causados devido a uma deficiente ou excessiva manipulação da comida, 7) embalagens danificadas, o que faz com que os produtos tenham que ser retirados das prateleiras, 8) danos causados por embalagens impróprias para armazenamento, 9) falhas no processo de embalamento, 10) características específicas de determinados produtos que diminuem a sua longevidade, como por exemplo, a exposição à luz, 11) deficiente comunicação e coordenação entre os vários intervenientes da cadeia (fornecedores, distribuidores, grossistas e retalhistas), 12) estragos provocados devido a maus equipamentos ou avarias técnicas, 13) danos causados por falhas na temperatura, excessiva ou insuficiente, 14) elevadas exigências por parte dos consumidores que dão preferência a alimentos de alta qualidade e esteticamente atrativos, o que faz com que alguma da produção não seja escoada, 15) produtos com certo tipo de características que não são vendidos até ao final do dia, 16) eventuais promoções feitas por retalhistas, que podem resultar no desperdício alimentar nas lojas devido a previsões erradas.

De modo a reduzir o desperdício alimentar nas suas lojas, a Auchan implementa algumas medidas, tendo essencialmente duas preocupações: evitar o desperdício nas suas lojas, que é o principal tópico desta questão, e evitar o desperdício no consumidor final. Relativamente ao desperdício que ocorre nas lojas, a Auchan aplica as seguintes medidas: a modalidade de *Self-Discount* onde colocam à disposição frutas e legumes com defeitos naturais, onde não é comprometida a qualidade do produto, a preços mais acessíveis e fazem descontos nos produtos que estejam prestes a atingir o fim da data de validade, os denominados produtos com etiqueta laranja, reduzindo assim os produtos que são retirados da venda. A Auchan desenvolveu também sistemas de autocontrolo que têm um carácter preventivo, de modo a evitar a alteração dos produtos e o desperdício causado pelo mau manuseamento ou más condições de armazenagem, sendo que o grupo considera que a formação e a sensibilização dos colaboradores são o ponto-chave deste processo. Para além destes sistemas, a Auchan é alvo de auditorias para que possam ser controlados todos os seus equipamentos e assegurar o seu bom funcionamento.

Relativamente às doações, sempre que existem excedentes, a Auchan opta pela sua doação de forma a reduzir o desperdício e os resíduos gerados, sendo que os mesmos implementaram procedimentos rígidos e com regras de segurança alimentar para que seja possível a sua doação para a alimentação humana e para a alimentação animal. De forma a priorizar o encaminhamento dos produtos não vendidos a Auchan estabeleceu uma hierarquia, sendo que em primeiro lugar se encontra a redução do volume de quebra, seguindo-se a doação de alimentos não vendidos para alimentação de pessoas carenciadas, a

doação de alimentos não vendidos para alimentação animal, a triagem de matérias para serem reintegrados no processo de fabrico de novos produtos, a separação da matéria orgânica para compostagem e em último e sexto lugar, o encaminhamento para valorização energética e envio para a deposição em aterro. Outra ação que a Auchan adotou foi a venda de comida nas *Magic Boxes da Too Good to Go*. Esta medida consiste na venda dos seus excedentes alimentares a preços acessíveis, onde cada caixa contém produtos alimentares de qualquer género, cuja data de validade se esteja a aproximar do fim, como por exemplo, iogurtes, queijos, fiambre, pão, salgados, sandes, entre outros. Estas caixas têm um preço de 3,99€ e são vendidas online, e podem ser recolhidas ao final do dia nos balcões de atendimento da loja. No ano de 2019 a Auchan criou mais duas medidas: iniciou a venda do pão que sobrava do dia anterior, com o fim de ser utilizado para culinária a um preço mais acessível, assim como os pães com mais de dois dias que foram transformados em pão ralado e também implementou o bolo de banana, onde são aproveitadas bananas muito maduras, que de outra forma seriam desperdiçadas.

Segundo a Ana Rita Cruz, uma das maiores dificuldades sentidas na empresa é a dificuldade na gestão de stocks, pois não podem correr o risco de rotura, isto é, não ter o produto disponível, nem podem ter excesso de produto para evitar o desperdício, sendo que é necessário encontrar um equilíbrio que nem sempre é fácil. Uma das medidas que tomam para tentar combater esta dificuldade, é a compra de peixe diariamente, sendo que fazem previsões da quantidade que devem comprar com base na venda homóloga do dia anterior ou da semana anterior.

No que diz respeito ao desperdício no consumidor final, a Auchan aplica essencialmente três práticas para que estes consigam reduzir o mesmo nomeadamente: 1) o mercado avulso, onde é reduzido o desperdício, uma vez que este tipo de modalidade, permite ao consumidor comprar ao peso apenas a quantidade que necessita, 2) os produtos disponíveis da marca que são vendidos em doses menores, para os clientes que não necessitem de uma quantidade tão elevada de produtos e 3) ações com o intuito de consciencializar as pessoas e ajudarem a reduzir o desperdício nas suas próprias casas.

Para uma melhor interligação da matéria teórica e das medidas implementadas na Auchan para reduzir o desperdício alimentar foi elaborado um quadro resumo, que se encontra no anexo A, onde são enumeradas todas as causas do desperdício e exemplos da forma de atuação da empresa.

4. De acordo com os autores Thyberg & Tonjes (2016) existem essencialmente três tipos de impactos decorrentes do desperdício alimentar: ambientais, sociais e económicos. De uma forma sintetizada explique em que consiste cada um e explique como é que a Auchan Retail Portugal tenta reduzir os mesmos.

Segundo os autores Thyberg & Tonjes (2016) existem três grandes impactos decorrentes do desperdício alimentar: ambientais, económicos e sociais.

No que diz respeito ao impacto ambiental, verifica-se que o mesmo toma proporções elevadas, uma vez que se verifica uma grande sobrecarga ambiental associada à cadeia de abastecimento, pois a produção de alimentos afeta o ambiente, causando prejuízos para todos os seres vivos que nele habitam.

As fases de produção e de distribuição, onde se enquadra a Auchan Retail, são duas das fases da cadeia de abastecimento que mais recursos e energia consomem durante todo o processo, afetando assim recursos essenciais, como a água, o solo e o ar. Um dos maiores problemas associados à produção de alimentos é a poluição e a eutrofização das águas, isto é, o crescimento abundante de plantas aquáticas que afetam a utilização normal da água (Thyberg & Tonjes, 2016), sendo que este problema advém sobretudo de descargas e pela utilização excessiva de fertilizantes e de estrume no ambiente. Para além disto, alguns impactos decorrentes do desperdício alimentar, estão relacionados com a emissões de gases com efeito de estufa, poluição do ar causada por máquinas agrícolas e camiões que transportam alimentos, poluição da água do mar e consequente danificação para a pesca marinha, devido ao escoamento de produtos químicos durante a produção agrícola e pecuária, erosão do solo, esgotamento de nutrientes devido a práticas insustentáveis de produção, irrigação (Buzby et al., 2014), desflorestação, desertificação e perda de biodiversidade (Thyberg & Tonjes, 2016). Também a eliminação de alimentos que acabam sem ser consumidos acarreta um grande impacto, provocando emissões que prejudicam o ambiente, assim como o processo de deposição de resíduos alimentares em aterros que produz a geração de gás metano quando os resíduos se decompõem num ambiente anaeróbio.

No caso da Auchan, e na maioria das empresas do setor da distribuição, o contributo para as alterações climáticas estão relacionadas essencialmente com as emissões de gases de efeitos de estufa que resultam do consumo de energia nas instalações, da utilização de gases refrigerantes, do transporte de mercadorias para abastecimento das superfícies comerciais, das entregas ao domicílio, das deslocações de colaboradores que se encontram ao serviço e ainda as que resultam dos resíduos gerados na operação (Auchan Retail Portugal, 2019). Deste modo, a Auchan tem vindo a implementar medidas que permitem reduzir estes impactos, sendo que se focam nas seguintes áreas: prevenção da poluição; promovendo a separação seletiva de resíduos e privilegiando destinos de valorização, utilizando os recursos de forma eficiente promovendo o desperdício zero, melhorando a eficiência energética e contribuindo para a redução do impacto climático e dando formação aos colaboradores, sensibilizado clientes e envolvendo parceiros na gestão ambiental (Auchan Retail Portugal, 2019). Assim, no que diz respeito à gestão de resíduos a Auchan dispõe de um programa de gestão de resíduos internos e ajudando também o cliente, oferecendo-lhe soluções para a recolha dos diferentes resíduos. A gestão de resíduos na empresa tem por base uma hierarquia que assenta em 5 pilares: 1º prevenção, através do controlo de stocks e da quebra e através de doação de artigos; 2º minimização/reutilização, reutilizando internamente alguns produtos que se encontram em bom estado, mas que por apresentarem danos nas embalagens, já não podem ser vendidos; 3º reciclagem; 4º valorização energética, sendo que enviam os resíduos não valorizáveis de outra forma para valorização energética, em incineradoras ou para operadores que posteriormente os reencaminham como combustível derivado de resíduo e 5º deposição em aterro, sendo que esta é a última opção a ser tomada e apenas recorrem a mesma caso a região do país não o permita de outra forma. No que diz respeito ao consumo de energia, e como já foi referido anteriormente noutra questão, a Auchan tem vindo a reduzir os seus consumos de energia devido aos investimentos feitos em

equipamentos mais sustentáveis. Também as emissões de CO2 são uma preocupação para a empresa, e estas podem ser de dois tipos: as emissões diretas, que resultam do consumo de combustível, das deslocamentos dos colaboradores em trabalho e dos gases refrigerantes e as emissões indiretas, que resultam do consumo de eletricidade, da frota, dos ativos de leasing e dos resíduos gerados pelas operações, sendo que em 2019 a Auchan conseguiu reduzir as suas emissões em 6%. Com o intuito de também reduzir estas emissões, e como também já foi referido anteriormente, apostam numa logística sustentável tendo renovado toda a sua frota, usando um gasóleo mais aditivado, cumprindo todas as manutenções aconselhadas pela marca e dando formações aos seus condutores, de modo a que tenham uma condução planeada e com trajetos mais eficazes.

O impacto social também deve ser tido em consideração aquando da redução do desperdício alimentar. A verdade, é que não existem alimentos suficientes para alimentar toda a população, sendo que cerca de 11% da população se encontra numa situação de insegurança alimentar, ou seja, com um escasso acesso a alimentos saudáveis e em poucas quantidades alimentar (Thyberg & Tonjes, 2016). Deste modo, o desperdício alimentar apresenta uma dimensão social importante, uma vez que uma parte do desperdício que é gerada, poderia ser doada a quem mais precisa (Thyberg & Tonjes, 2016). No que se refere ao combate ao desperdício alimentar na Auchan, uma das suas preocupações sociais prende-se precisamente com a doação dos excedentes. Assim, sempre que existe excesso de alimentos, os mesmos são doados de forma a evitar o desperdício e de forma a reduzir o resíduo gerado. A Auchan implementou diversos procedimentos com regras de segurança alimentar para doação de retirados de venda para alimentação humana e alimentação animal, estabelecendo parcerias com a Dar e Acordar, o ReFood e outras instalações locais. Na sua hierarquia de encaminhamentos de produtos não vendidos as doações de alimentação humana e alimentação animal ocupam o segundo e terceiro lugar desta pirâmide, no entanto, a primeira hipótese é reduzir o volume de quebra. Em termos numéricos, em 2019 foram doados cerca de 2.664.309€ de excedentes de alimentares e não alimentares e têm como ambição para 2021 aumentar em 20% as doações para o consumo humano.

Finalmente, o impacto económico que advém do desperdício de alimentos afeta não só os indivíduos, como as organizações que fazem parte da cadeia de abastecimento. Deste modo, é importante que tanto negócios, como particulares, compreendam os custos económicos associados ao desperdício alimentar. Desperdiçar alimentos significa desperdiçar dinheiro, dinheiro este que foi investido na colheita, no transporte, na embalagem, na refrigeração e na compra de comida que poderá, eventualmente, acabar no lixo. No caso da Auchan, a Gestora de Sustentabilidade e Ambiente afirma que o impacto económico se traduz num impacto direto, pois os produtos que são desperdiçados são pagos aos fornecedores e não são vendidos, para além disto têm de pagar para o encaminhamento de resíduos, o que se traduz ainda em mais gastos. Para se ter uma perceção do impacto do desperdício na Auchan, a Gestora afirma que com o desperdício que existe num ano (quebra total – alimentar e não alimentar) quase que dá para construir uma pequena loja. Deste modo, a Auchan tenta reduzir os seus impactos ambientais e sociais, através das diversas medidas já apresentadas, o que se traduz, por sua

vez, num menor impacto económico. Ao tomarem ações mais sustentáveis e conscientes, gerando menos desperdício, o dinheiro desperdiçado será também menor.

3.7. Slides de resolução do caso

Os slides de resolução do caso encontram-se no anexo B.

4. Conclusão

Cada vez mais, surge a necessidade de implementação de estratégias sustentáveis e que contribuam para um mundo economicamente, socialmente e ambientalmente melhor. A redução do desperdício alimentar enquadra-se nestas estratégias e é um dos temas que mais impacto têm e que se assume como um tema central e essencial nas empresas.

Como foi evidenciado ao longo do caso, o papel dos retalhistas é fulcral neste processo, onde ainda existe um longo caminho a percorrer. No caso particular da Auchan, verifica-se que a empresa realiza anualmente Relatórios de Sustentabilidade onde dão a conhecer as suas estratégias de sustentabilidade, onde incluem, como um dos tópicos principais o combate ao desperdício alimentar. Para o grupo, esta temática é de extrema importância e desenvolvem várias medidas no sentido de continuar a visar a sua redução tanto nas suas lojas, como através da educação dos consumidores. No entanto, e como este processo não é um processo linear, existem alguns obstáculos que são assumidos pela empresa, nomeadamente a dificuldade de gestão de stocks; o facto de os consumidores quando chegam às lojas quererem tudo em grandes quantidades e as prateleiras cheias, o que resulta, inevitavelmente em mais desperdício; pelas imposições legais no que diz respeito às doações, entre outros. Assim, é importante que as empresas continuem a pensar em formas inovadoras de reduzir este desperdício, uma vez que de acordo com a Gestora de Sustentabilidade e Ambiente da Auchan, o desperdício total gerado num ano dava para construir uma pequena loja, denominadas as lojas ultra proximidade, ou seja, significa que apesar de todas as medidas implementadas, o desperdício ainda continua a ser uma realidade. Neste sentido, a Auchan tem envolvido os seus colaboradores nestas estratégias de forma a reunirem novas ideias, tencionam lançar uma campanha de sensibilização para os consumidores para que haja um melhor comportamento em loja e continuam a investir na melhoria contínua deste problema.

Assim, com este caso espera-se que seja entendido o problema do desperdício alimentar, com foco na distribuição, as suas causas e os impactos decorrentes do mesmo e numa vertente prática, que medidas estão a ser aplicadas pela Auchan, com os obstáculos naturais que se impõe na realização desta atividade. Mas mais que isso, espera-se que este caso possa vir a ser útil para uma reflexão, não só das empresas, como de todos os outros intervenientes da cadeia de abastecimento, de um problema que afeta todo o Mundo e que ainda toma proporções gigantes, no que diz respeito aos gases de estufa que são emitidos devido a alimentos que são desperdiçados, da água que é gasta em alimentos que não são consumidos, da quantidade de alimentos desperdiçados e de quantas pessoas seriam alimentadas se apenas uma porção do desperdício fosse evitado.

5. Referências Bibliográficas

- Abecasis, M., Felde, A. M., & Pralle, A. (2020). *A recipe to reduce food loss and waste*.
- Agyeman, J., & Evans, T. (2003). Toward Just Sustainability in Urban Communities: Building Equity Rights with Sustainable Solutions. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 590(November), 35–53. <https://doi.org/10.1177/0002716203256565>
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição. (2019). *As datas de validade não são todas iguais*. <http://aped.pt/>
- Auchan History. (n.d.). Retrieved October 12, 2020, from <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/auchan-history/>
- Auchan Holding. (2018). *2018 Annual Financial Report and Non-Financial Performance Statement*.
- Auchan Retail Group. (n.d.). *Who are we? Our History*. Retrieved October 10, 2020, from <https://www.auchan-retail.com/en/who-we-are/#our-history>
- Auchan Retail Portugal. (n.d.). *Os nossos números*. Retrieved February 5, 2021, from <https://www.auchan-retail.pt/quem-somos/#os-nossos-numeros>
- Auchan Retail Portugal. (2018). *Relatório de Sustentabilidade 2018*.
- Auchan Retail Portugal. (2019). *Relatório de Sustentabilidade 2019*.
- Azapagic, A. (2003). Systems Approach to Corporate Sustainability. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303–316. <https://doi.org/10.1205/095758203770224342>
- Azapagic, A., & Perdan, S. (2000). Indicators of Sustainable Development For Industry: a General Framework. In *Trans IChemE* (Vol. 78).
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Baptista, P., Campos, I., Pires, I., & Vaz, S. (2012). *Do Campo ao Garfo. Desperdício Alimentar em Portugal* (1st ed.). CESTRAS.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2016). *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases* (5th Editio). Pearson.
- BCSD. (n.d.). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Retrieved April 11, 2020, from <https://www.ods.pt/>
- Betz, A., Buchli, J., Göbel, C., & Müller, C. (2015). Food waste in the Swiss food service industry - Magnitude and potential for reduction. *Waste Management*, 35, 218–226. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2014.09.015>
- Blakeney, M. (2019). *Food Loss and Food Waste: Causes and Solutions*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Bloom, J. (2010). *American Wasteland: How America Throws Away Nearly Half of Its Food* (1st ed.). Cambridge, MA: Da Capo Press, 2010.
- Brandão, L. C. K., & Souza, C. A. de. (2010). O princípio da equidade intergeracional. *Planeta Amazônia: Revista Internacional de Direito Ambiental e Políticas Públicas*, 2, 163–175.
- Buzby, J., Bentley, J., Padera, B., Ammon, C., & Campuzano, J. (2015). Estimated Fresh Produce Shrink and Food Loss in U.S. Supermarkets. *Agriculture*, 5(3), 626–648. <https://doi.org/10.3390/agriculture5030626>
- Buzby, J., Hyman, H., & Jeffrey, W. (2014). *The Estimated Amount, Value, and Calories of Postharvest Food Losses at the Retail and Consumer Levels in the United States*. <https://doi.org/12-06-B>
- Buzby, J., & Hyman, J. (2012). Total and per capita value of food loss in the United States. *Food Policy*, 37(5), 561–570. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.06.002>
- Cabello, J. M., Navarro-Jurado, E., Rodríguez, B., Thiel-Ellul, D., & Ruiz, F. (2018). Dual weak–strong sustainability synthetic indicators using a double reference point scheme: the case of Andalucía, Spain. *Operational Research*, 19(3), 757–782. <https://doi.org/10.1007/s12351-018-0390-5>
- Camacho, B. I. J. (2017). *Departamento de Economia Política Dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio aos Objetivos Desenvolvimento Sustentável- trajetórias , percepções e desafios nas ONGD portuguesas Escola de Ciências Sociais e Humanas Departamento de Economia Política Dos Obj.* Instituto Universitário de Lisboa.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of

- organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Cicatiello, C., & Franco, S. (2020). Disclosure and assessment of unrecorded food waste at retail stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52(February 2019), 101932. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101932>
- Cicatiello, C., Franco, S., Pancino, B., & Blasi, E. (2016). The value of food waste: An exploratory study on retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.004>
- Corrado, S., Ardente, F., Sala, S., & Saouter, E. (2016). Modelling of food loss within life cycle assessment: From current practice towards a systematisation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 847–859. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.050>
- Correio da Manhã. (2019). *Auchan Retail Portugal quer limitar aquecimento global a 1.5° até 2030*. <https://www.cmjornal.pt/comunicados-de-imprensa/detalhe/auchan-retail-portugal-quer-limitar-aquecimento-global-a-15-ate-2030>
- D'Eusanio, M., Zamagni, A., & Petti, L. (2019). Social sustainability and supply chain management: Methods and tools. *Journal of Cleaner Production*, 235, 178–189. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.323>
- Dang, H. A. H., & Serajuddin, U. (2020). Tracking the sustainable development goals: Emerging measurement challenges and further reflections. *World Development*, 127, 104570. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.05.024>
- Delai, I., & Takahashi, S. (2013). Corporate sustainability in emerging markets: Insights from the practices reported by the Brazilian retailers. *Journal of Cleaner Production*, 47, 211–221. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.029>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Easterly, W. (2015). *The SDGs Should Stand for Senseless, Dreamy, Garbled*. <https://foreignpolicy.com/2015/09/28/the-sdgs-are-utopian-and-worthless-mdgs-development-rise-of-the-rest/>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks. The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Elkington, J. (2018). *25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112(August 2015), 2833–2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- Eriksson, M. (2015). *Supermarket food waste: Prevention and management with the focus on reduced waste for reduced carbon footprint*. http://pub.epsilon.slu.se/12756/1/Eriksson_m_151029.pdf
- European Commission. (2010). Preparatory Study on Food Waste Across EU27. BIO Intelligence Service, a report commissioned by the European Commission. In *October* (Vol. 33, Issue October). http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/bio_foodwaste_report.pdf
- FAO. (2011). *Global Food Losses and Food Waste: Extent, Causes and Prevention*.
- FAO. (2013). Food wastage footprint. In *Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)*. www.fao.org/publications
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2(2), 14–21. <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980>
- Fukuda-Parr, S. (2016a). From the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: shifts in purpose, concept, and politics of global goal setting for development. *Gender and Development*, 24(1), 43–52. <https://doi.org/10.1080/13552074.2016.1145895>
- Fukuda-Parr, S. (2016b). *No TFrom the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: shifts in purpose, concept, and politics of global goal setting for development*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13552074.2016.1145895?scroll=top&needAccess=true>
- Ghosh, P. R., Sharma, S. B., Haigh, Y. T., Evers, A. L. B., & Ho, G. (2015). An Overview of Food Loss and Waste: Why Does It Matter? *Cosmos*, 11(01), 89–103. <https://doi.org/10.1142/s0219607715500068>

- GRI, UN Global Compact, & WBCSD. (2016). *The guide for business action on the SDGs*. https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf
- Grolleaud, M. (2002). *Post-Harvest Losses: Discovering the full story. Overview of the Phenomenon of Losses during the Post-Harvest System*. <http://www.fao.org/3/AC301E/AC301e00.htm>
- Harris, J. M. (2003). <*SUSTAINABLE DEVELOPMENT DEFINING A NEW PARADIGM.pdf*>. February, 1–12.
- Hart, S. (1997). *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*. <https://hbr.org/1997/01/beyond-greening-strategies-for-a-sustainable-world>
- Hart, S. L. (1995). Resource-Based View of the Firm. *International Encyclopedia of Organization Studies*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.4135/9781412956246.n472>
- Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2009). Marketing sustainable consumption within stores: A case study of the UK's leading food retailers. *Sustainability*, 1(4), 815–826. <https://doi.org/10.3390/su1040815>
- Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment*, 47(3), 8–21.
- Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). *What is Sustainability?* 3436–3448.
- Lew, A. A., Ng, P. T., Ni, C. cheng (Nickel), & Wu, T. chiung (Emily). (2016). Community sustainability and resilience: similarities, differences and indicators. *Tourism Geographies*, 18(1), 18–27. <https://doi.org/10.1080/14616688.2015.1122664>
- Lindgreen, A., & Lindgreen, A. (2004). Corruption and unethical behavior: report on a set of Danish guidelines. *Journal of Business Ethics*, 51(1), 31–39. <https://doi.org/10.1023/B>
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V., & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 432–452. <https://doi.org/10.1002/bse.609>
- Lipinski, B., Hanson, C., Lomax, J., Kitinoja, L., Waite, R., & Searchinger, T. (2016). Reducing food loss and waste. In *World Resource Institute* (Issue June). https://doi.org/10.2499/9780896295827_03
- Mani, V., Agarwal, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). Social sustainability in the supply chain: Construct development and measurement validation. *Ecological Indicators*, 71, 270–279. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2016.07.007>
- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). Design for the triple top line: New tools for sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 251–258. [https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(02\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(02)00069-6)
- Melo, R. de. (2012). Uma vida na Distribuição. *Store Magazine*. https://issuu.com/briefing/docs/uma_vida_na_distribui_o
- Mena, C., Adenso-Diaz, B., & Yurt, O. (2011). The causes of food waste in the supplier-retailer interface: Evidences from the UK and Spain. *Resources, Conservation and Recycling*, 55(6), 648–658. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2010.09.006>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), 25–32. <https://doi.org/10.2307/41165264>
- n.a. (n.d.). *Auchan Retail Portugal*. <https://www.auchan-retail.pt>
- Naidoo, M., & Gasparatos, A. (2018). Corporate environmental sustainability in the retail sector: Drivers, strategies and performance measurement. *Journal of Cleaner Production*, 203, 125–142. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.253>
- Nakamba, C. C., Chan, P. W., & Sharmina, M. (2017). How does social sustainability feature in studies of supply chain management? A review and research agenda. *Supply Chain Management*, 22(6), 522–541. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2016-0436>
- Nations, U. (2015). *Objetivo 12. Produção e Consumo Sustentáveis*. <https://unric.org/pt/objetivo-12-producao-e-consumo-sustentaveis/>
- Parfitt, J., Barthel, M., & MacNaughton, S. (2010). Food waste within food supply chains: Quantification and potential for change to 2050. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 365(1554), 3065–3081.
- Parry, A., James, K., & LeRoux, S. (2015). Strategies to achieve economic and environmental gains by reducing food waste. In *The New Climate Economy* (Issue February). www.wrap.org.uk

- Pires, I. (2018). *Desperdiço Alimentar* (1^o). Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy Harvard Business Review How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Buisness Review*, 57(2), 137–145. <https://pdfs.semanticscholar.org/c414/0a235773e2f4dd82fce90613fdff0af0bf21.pdf>
- Principato, L. (2018). *Food Waste at Consumer Level: A Comprehensive Literature Review*. Springer. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-78887-6>
- Raak, N., Symmank, C., Zahn, S., Aschemann-Witzel, J., & Rohm, H. (2017). Processing- and product-related causes for food waste and implications for the food supply chain. *Waste Management*, 61, 461–472. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2016.12.027>
- Remenyi, D., Money, A., Price, D., & Bannister, F. (2002). The Creation of Knowledge through Case Study Research. *Irish Journal of Management*, 23(2), 1–17.
- Roostaie, S., Nawari, N., & Kibert, C. J. (2019). Sustainability and resilience: A review of definitions, relationships, and their integration into a combined building assessment framework. *Building and Environment*, 154(March), 132–144. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.02.042>
- Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206–2211.
- Seager, T. P. (2008). *The Sustainability Spectrum and the Sciences of Sustainability*. 453(September), 444–453.
- Skouloudis, A., & Evangelinos, K. I. (2009). Sustainability reporting in Greece: Are we there yet? *Environmental Quality Management*, 19(1), 43–60. <https://doi.org/10.1002/tqem.20235>
- Smith, E. E., & Perks, S. (2010). *A perceptual study of the impact of green practice implementation on the business functions*. 14(3), 1–29.
- Stead, J. G., & Stead, W. E. (2013). The Coevolution of Sustainable Strategic Management in the Global Marketplace. *Organization and Environment*, 26(2), 162–183. <https://doi.org/10.1177/1086026613489138>
- Stuart, T. (2009). *Waste: Uncovering the Global Food Scandal*. Penguin Books.
- Suriyankietkaew, S., & Petison, P. (2020). A retrospective and foresight: Bibliometric review of international research on strategic management for sustainability, 1991-2019. *Sustainability (Switzerland)*, 12(1), 1–27. <https://doi.org/10.3390/SU12010091>
- Svensson, G., Ferro, C., Høgevold, N., Padin, C., Carlos Sosa Varela, J., & Sarstedt, M. (2018). Framing the triple bottom line approach: Direct and mediation effects between economic, social and environmental elements. *Journal of Cleaner Production*, 197, 972–991. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.226>
- Tang, A. K. Y., Lai, K. H., & Cheng, T. C. E. (2016). A Multi-research-method approach to studying environmental sustainability in retail operations. *International Journal of Production Economics*, 171, 394–404. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.09.042>
- Thyberg, K. L., & Tonjes, D. J. (2016). Drivers of food waste and their implications for sustainable policy development. *Resources, Conservation and Recycling*, 106, 110–123. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2015.11.016>
- United Nations. (1997). General assembly - General Assembly. *Report of the Special Rapporteur on Adequate Housing as a Component of the Right to an Adequate Standard of Living, and on the Right to Non-Discrimination in This Context*, 19(4), 948–972. <https://doi.org/10.1017/S0020818300012686>
- United Nations. (2015). Global Sustainable Development Report. *Global Sustainable Development Report: 2015 Edition*, 202. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1758GSDR2015_Advance_Unedited_Version.pdf
- United Nations. (2019). World population prospects 2019. In *Department of Economic and Social Affairs. World Population Prospects 2019*. (Issue 141). <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12283219>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future*.
- WRAP. (2017). Household Food Waste in the UK, 2015. In *Wrap* (Issue January). http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Household_food_waste_in_the_UK_2015_Report.pdf
- Wunderlich, S. M., & Martinez, N. M. (2018). Conserving natural resources through food loss reduction: Production and consumption stages of the food supply chain. *International Soil and Water*

- Conservation Research*, 6(4), 331–339. <https://doi.org/10.1016/j.iswcr.2018.06.002>
- Young, W., & Tilley, F. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402–415. <https://doi.org/10.1002/bse.510>
- Zepeda, L., & Balaine, L. (2017). Consumers' perceptions of food waste: A pilot study of U.S. students. *International Journal of Consumer Studies*, 41(6), 627–637.

6. Anexos

Anexo A: Exemplos de medidas de atuação da Auchan face às causas do desperdício alimentar

Causas do desperdício alimentar	Exemplos de medidas da Auchan para atuar face às causas do desperdício alimentar
Acordos efetuados entre agricultores e compradores que leva a compras excessivas	<i>Sem informação no caso</i>
Abundância de alimentos, uma vez que os consumidores esperam encontram produtos em grandes quantidades	<i>Sem informação no caso</i>
Padrões de qualidade altamente elevados por parte dos retalhistas	<i>Self-Discount</i>
Dificuldades na gestão de stocks	Compras diárias de peixe
Baixo Custo de descarte de alimentos	<i>Sem informação no caso</i>
Danos causados devido a uma deficiente ou excessiva manipulação de comida	Formação aos colaboradores Sistemas de autocontrolo com carácter preventivo
Embalagens danificadas	Dicas aos consumidores e campanhas de sensibilização para comportamento na loja
Danos causados por embalagens impróprias para armazenamento	Formação aos colaboradores Sistemas de autocontrolo com carácter preventivo Auditorias de qualidade e ambiente
Falhas no processo de embalamento	Formação aos colaboradores Sistemas de autocontrolo com carácter preventivo
Características específicas de produtos que diminuem a sua longevidade	Criação de produtos de economia circular, como bolo de banana e venda de pão para culinária e para pão ralado Parceria com a aplicação Too Good To Go
Deficiente comunicação e coordenação entre os vários intervenientes	Aposta em fornecedores locais o que permite uma rastreabilidade controlada
Estragos provados devido a maus equipamentos ou avarias técnicas	Manuntesões preventivas e auditorias aos equipamentos.
Danos causados por falhas na temperatura	Manuntesões preventivas e auditorias aos equipamentos. Sistema de segurança
Elevadas exigências por parte dos consumidores	Modalidade self-discount (frutas e legumes com defeitos naturais)
Produtos com certo tipo de características que não são vendidos até ao final do dia	Parceria com a aplicação Too Good To Go Doações Produtos com etiqueta laranja
Eventuais promoções feitas por retalhistas que podem resultar no desperdício alimentar nas lojas devido a previsões erradas	Descontos nos produtos que estejam a atingir o fim da data de validade

Anexo B: Slides de resolução do caso

Questão 1

Stead & Stead (2013) apresentam diversas estratégias decorrentes da gestão estratégica sustentável. Identifique quais as que mais se adequam para o caso da Auchan Retail Portugal e justifique.

Questão 1

*Eco-Efficiency
Strategies*

*Socio-
Efficiency
Strategies*

*Product
Stewardship
Strategies*

*Emerging
Business
Models*

*Sustainable
Marketing
Strategies*

Questão 1

Eco-Efficiency Strategies:

- Redução do consumo de energia.
- Redução do consumo de água.
- Sistema de *cross-docking*
- Implementação de um motor de frio elétrico que emite baixas emissões de CO2 e de ruído.
- Substituição da frota por viatura híbridas que sejam movidas parcialmente e/ou totalmente a eletricidade.

Socio-Efficiency Strategies:

- Possibilidade de realização de mobilidade interna.
- Programas de formação e desenvolvimento.
- Apoio da Fundação Pão de Açúcar, que concede apoios sociais aos colaboradores, ex-colaboradores e famílias.

Questão 1

Product Stewardship Strategies:

- Produtos Vida Auchan;
- Origens sustentáveis e responsáveis através de fileiras controladas;
- Lançamento de produtos responsáveis.

Emerging Business Models:

- Mercado Avulso, que permite uma redução do desperdício e também pela substituição do plástico por papel *kraft*.

Sustainable Marketing Strategies:

- Política de Gestão de Resíduos, onde oferece ao cliente diversas soluções para o depósito dos resíduos.

Questão 2

De acordo com Delai & Takahashi (2013) existem três principais estratégias que são adotadas pelos retalhistas de forma a promover a produção e o consumo sustentável. Como é que no caso da Auchan Retail Portugal consegue identificar estas estratégias?

Questão 2

Gestão dos impactos de sustentabilidade nas suas próprias operações

- Consumo de energia
- Consumo de água
- Gestão de Resíduos
- Gestão do desperdício

Gestão dos impactos da sustentabilidade ao longo da cadeia de abastecimento

- Relação sustentável com fornecedores
- Auditorias Sociais
- Rastreabilidade controlada
- Eficiência no transporte
- Redução do plástico

Envolvimento dos *stakeholders*

- Formação dos colaboradores
- Sensibilização dos clientes

Questão 3

Existem diversas causas associadas ao desperdício alimentar. Identifique as principais causas do desperdício alimentar no retalho alimentar e como é que a Auchan Retail Portugal tem tentado mitigar as mesmas.

Questão 3

Causas do desperdício alimentar	Exemplos de medidas da Auchan para atuar face às causas do desperdício alimentar
Acordos efetuados entre agricultores e compradores que leva a compras excessivas	Sem informação no caso
Abundância de alimentos, uma vez que os consumidores esperam encontrar produtos em grandes quantidades	Sem informação no caso
Padrões de qualidade altamente elevados por parte dos retalhistas	Self-Discout
Dificuldades na gestão de stocks	Compras diárias de peixe
Baixo Custo de descarte de alimentos	Sem informação no caso
Danos causados devido a uma deficiente ou excessiva manipulação de comida	Formação aos colaboradores Sistemas de autocontrolo com carácter preventivo
Embalagens danificadas	Dicas aos consumidores e campanhas de sensibilização para comportamento na loja
Danos causados por embalagens impróprias para armazenamento	Formação aos colaboradores Sistemas de autocontrolo com carácter preventivo Auditorias de qualidade e ambiente

Questão 3

Causas do desperdício alimentar	Exemplos de medidas da Auchan para atuar face às causas do desperdício alimentar
Falhas no processo de embalagem	Formação aos colaboradores Sistemas de autocontrolo com carácter preventivo
Características específicas de produtos que diminuem a sua longevidade	Criação de produtos de economia circular, como bolo de banana e venda de pão para culinária e para pão ralado Parceria com a aplicação Too Good To Go
Deficiente comunicação e coordenação entre os vários intervenientes	Aposta em fornecedores locais o que permite uma rastreabilidade controlada
Estragos provocados devido a maus equipamentos ou avarias técnicas	Manutenções preventivas e auditorias aos equipamentos.
Danos causados por falhas na temperatura	Manutenções preventivas e auditorias aos equipamentos. Sistema de segurança
Elevadas exigências por parte dos consumidores	Self-Discout
Produtos com certo tipo de características que não são vendidos até ao final do dia	Parceria com a aplicação Too Good To Go Doações Produtos com etiqueta laranja
Eventuais promoções feitas por retalhistas que podem resultar no desperdício alimentar nas lojas devido a previsões erradas	Produtos com etiqueta laranja

Questão 4

De acordo com os autores Thyberg & Tonjes (2016) existem essencialmente três impactos decorrentes do desperdício alimentar: ambientais, sociais e económicos. De uma forma sintetizada explique em que consiste cada um e explique como é que a Auchan Retail Portugal tenta reduzir os mesmos.

Questão 4



**IMPACTO
AMBIENTAL**



**IMPACTO
SOCIAL**



**IMPACTO
ECONÓMICO**

Questão 4

Impacto Social:

Doação de excedentes para alimentação humana e alimentação animal estabelecendo parcerias com associações carentiadas.

Impacto Económico:

Intimamente relacionado com o impacto ambiental e social, sendo que a Auchan ao minimizar os seus impactos ambientais e sociais está a contribuir para uma redução do impacto económico.

Questão 4

Impacto Ambiental:

Prevenindo a poluição;

Promovendo a separação dos resíduos e privilegiando destinos de valorização;

Promovendo o desperdício zero;

Eficiente eficiência energética, devido aos investimentos feitos em equipamentos mais sustentáveis;

Logística sustentável, através da renovação de toda a frota, utilizando gásóleo mais aditivado, cumprindo todas as manutenções e dando formação aos colaboradores;

Sensibilizando clientes e colaboradores.