

## **AÇÕES HUMANITÁRIAS SUSTENTÁVEIS: A ONG BA - BANCO DE ALIMENTOS E AS POSSÍVEIS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS PARA REDUZIR O DESPERDÍCIO, PRESERVAR O MEIO-AMBIENTE E MITIGAR A FOME NA GRANDE SÃO PAULO**

*SUSTAINABLE HUMANITARIAN ACTION: THE ONG BA - FOOD BANK AND POSSIBLE STRATEGIC ALLIANCES TO REDUCE WASTE, PRESERVING THE ENVIRONMENT AND MITIGATE HUNGER IN GREATER SÃO PAULO*

**Osmar Magalhães DIAS**  
Centro Universitário da FEI  
omardias@uol.com.br

**Orlando Isidoro LOUREIRO**  
Centro Universitário da FEI  
o\_loureiro@hotmail.com

---

Recebido em 10/2014 – Aprovado em 12/2014

### **Resumo**

Este estudo fez uma análise do desperdício de alimentos e do papel dos bancos de alimentos, ONGs, que trabalham na coleta urbana de alimentos e ações assistenciais relacionados com a mitigação da fome. A instituição escolhida para a pesquisada foi o BA – Banco de Alimentos do Estado de São Paulo, devido à sua reputação e área geográfica de ação. O foco da pesquisa foi sua operação de transporte. Realizou-se entrevista com a gestora da instituição. A finalidade foi obter informações para o desenvolvimento, e apresentação de argumentos que permitissem demonstrar que, sem a utilização de alianças estratégicas, as operações atualmente desenvolvidas por essa ONG estão impedindo a ampliação e o cumprimento de sua missão, ou seja, coletar alimentos e distribuí-los aos necessitados. Portanto, foram apontados os gargalos que impedem o BA - Banco de Alimentos do Estado de São Paulo de expandir suas atividades e, conseqüentemente, ser viável como instituição.

**Palavras-Chave:** Aliança estratégica, Meio Ambiente, Capital Social, Ong, Logística.

## **Abstract**

*This study did an analysis of food waste and the role of food banks, non-governmental organizations working in urban food collection and assistance actions related to mitigation of hunger. The chosen institution was the BA – Banco de Alimentos do Estado de São Paulo, because of its reputation and geographical area of action. The focus of the research was its transport operation. An interview was held with the institution's manager. The purpose was to get information for the development and presentation of arguments that allowed demonstrate that, without using strategic alliances, the operations currently carried by this Ong are preventing their expansion and the fulfillment of its mission, i.e. to collect food and distribute them for the needy. Therefore, was pointed out the bottlenecks that preclude the BA – Banco de Alimentos do Estado de São Paulo to expand its activities and, consequently, be viable as an institution.*

**Keywords:** *Strategic alliances, Environment, Social Capital, Ong, Logistics.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Ações humanitárias estão comumente relacionadas a respostas a situações de crises ou desastres e aos impactos que tais eventos, naturais ou provocados, causam aos grupos sociais a ponto de serem declaradas situações emergenciais.

Uma crise não se refere somente a exposição a uma catástrofe inesperada, mas também ao acúmulo de fatores ambientais, políticos, econômicos e sociais que atuam sobre a vulnerabilidade de uma sociedade (WISNER et. al, 2003).

Os problemas que atingem as minorias mais carentes, assim como nas crises, emergências ou catástrofes, acontecem quando uma situação de risco (ausência de estrutura de apoio) coincide com o momento de exposição devido à

vulnerabilidade a que o grupo está exposto. Nestes casos, a sociedade se mobiliza para a prestação de auxílio ao grupo em risco ou exposto a situações emergenciais, por meio de ações do poder público e das organizações não governamentais, complementando ou se antecipando às medidas oficiais.

Tais mobilizações têm na logística humanitária a função que visa a otimização dos fluxos de pessoas, materiais e informações, de forma adequada e em tempo oportuno na cadeia de assistência, com o objetivo principal de atender de maneira correta o maior número de pessoas (BEAMON, 2004; RUSSEAL, 2005).

As organizações não governamentais – ONGs – são instituições da sociedade civil que surgem com o objetivo de atender, sem fins lucrativos, as necessidades específica de grupos sociais vulneráveis, complementando a ação estatal.

As ONGs atuam nas mais diversas frentes: educação, cultura, lazer, direitos humanos, sustentabilidade, atendimento médico, alimentação, somente para citar alguns exemplos. Para cumprir a sua missão, uma ONG recebe doações ou realiza eventos com o objetivo de angariar fundos, de forma a manter as suas operações. Em geral, tais contribuições são financeiras ou assumem a forma de bens ou direitos que possam ser empregados direta ou indiretamente na ação social.

Um dos objetivos que mobilizam diferentes organizações e esforços da sociedade é a mitigação da fome, pois, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – a Região Sudeste, a mais rica do Brasil, possui 14,9% dos seus domicílios sofrendo de insegurança alimentar leve, 8,4% insegurança moderada e 3,8% insegurança alimentar grave. Para o Instituto, insegurança alimentar é a

situação em que o domicílio pesquisado passou por alguma restrição alimentar. Os mesmos dados para o Estado de São Paulo correspondem a 13,6%, 7,2% e 3,4%, respectivamente.

Se considerados os dados estaduais de insegurança grave para a cidade de São Paulo e sua população de 10,4 milhões de habitantes no ano de 2011, pode-se afirmar que 355 mil pessoas são vulneráveis à fome na maior metrópole da América Latina e que 2,5 milhões estão expostas a alguma insegurança alimentar (IBGE, 2006, 2011).

Paradoxalmente aos números da fome, o desperdício de alimentos contrasta com a falta que eles fazem na mesa de uma parcela significativa de brasileiros. Segundo estudos da EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – o desperdício total de alimentos no Brasil corresponde a 14 milhões de toneladas anuais de frutas, legumes e verduras (MACHADO, 2007).

Em termos mais amplos, considerando-se somente o volume transacionado pelo CEAGESP – Companhia de Entrepósito e Armazéns Gerais do Estado de São Paulo – em 2011, das 3,23 milhões de toneladas, em geral, destinadas aos supermercados, 129,2 mil toneladas de alimentos são desperdiçadas anualmente na Grande São Paulo, o que, se reaproveitado, ajudaria a melhorar a qualidade de vida de milhares de pessoas, além de contribuir para a melhoria de indicadores relacionados à sustentabilidade, por meio da redução do lixo urbano, que tem na sua composição 60% de compostos orgânicos (CEAGESP, 2012, OLIVEIRA; AQUINO; CASTRO NETO, 2005).

Com o objetivo de mitigar a fome por meio do reaproveitamento de parte destes produtos, há organizações conhecidas como banco de alimentos (BA) que promovem ações voltadas à sua captação em empresas doadoras e a

redistribuição em instituições carentes, interessadas em consumi-lo. O conceito de Banco de Alimentos (BA) teve origem em 1967, nos EUA, por meio das ações sociais de Jon Van Hengel (1923 a 2005) que, com um grupo de voluntários, iniciou a coleta de alimentos, que normalmente se destinariam ao descarte por grandes firmas comerciais, e a sua armazenagem para a distribuição de forma organizada, direcionando-os a ações humanitárias. Somente nos Estado Unidos são mais de 200 instituições, sendo que o mesmo modelo pode ser encontrado em vários países do mundo (CARROLL, 2001).

Tais organizações também são encontradas no Brasil e desenvolvem ações voltadas para a captação de alimento nos pontos doadores e a entrega para instituições carentes, de produtos com potencial de serem descartados – próximos da data de vencimento ou com avarias nas embalagens, por exemplo – e que passam a ter outro destino, ajudando na alimentação de pessoas vulneráveis em instituições assistenciais. Neste processo, as doações captadas reduzem ou evitam o desperdício e a geração de lixo urbano, alimentando pessoas e contribuindo com a preservação do meio-ambiente.

Contudo, do ponto de vista da sustentabilidade econômica dos BA, há limitações logísticas relacionadas à capacidade de investimentos em recursos próprios e na manutenção da infraestrutura operacional destinada à coleta, transporte, armazenagem adequada e entrega dos produtos, além dos aspectos de pagamentos de salários para motoristas e ajudantes, manutenção dos veículos e de armazéns.

Tais questões limitam a ação das ONGs e desviam o foco das ações humanitárias para os problemas complexos que tais operações logísticas suscitam.

Em termos comparativos, para a coleta e distribuição do volume diário estimado de desperdícios da grande São Paulo (358 toneladas) seriam necessários aproximadamente 23 caminhões, com capacidade para 16 toneladas, desconsiderando o aspecto volumétrico da carga.

Se analisados outras necessidades como garagem para a frota, mão-de-obra, combustível e manutenção periódica e armazém, tal estrutura provavelmente inviabilizaria ou tornar-se-ia um grande empecilho para a obtenção de resultados expressivos.

Entretanto, se as necessidades operacionais fossem atendidas por meio de alianças estratégicas entre os BA e terceiros operadores logísticos (TOL) aptos e interessados em trabalhar em conjunto, além das instituições assistenciais, toda a sociedade seria beneficiada.

Com o objetivo de responder à questão de como melhorar os resultados operacionais dos BA, aumentando o montante de alimentos coletados e instituições atendidas, este trabalho propõe a adoção do modelo de alianças desenvolvidas a partir de redes de relacionamentos fundamentadas nos princípios dos estudos do capital social (DYER; SINGH, 1998; LAVIE; LECHNER; SINGH, 2012; EISENHARDT, 2000; ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000 e 2002; BURT, 1992, 2000 e 2004; DYER; NOBEOKA, 2000).

Tendo em vista a sustentabilidade das alianças propostas, haveria a necessidade do envolvimento do poder público, visando viabilizar economicamente o uso dos recursos disponibilizados pelos operadores logísticos (iniciativa privada) que passariam a processar as coletas e entregas das doações, aumentando a eficiência de todo o sistema e dando forma à relação, conforme os preceitos de espaço de consenso, do modelo da tríplice hélice. Tal modelo preconiza laços de relacionamento entre

elementos participantes do processo de inovação e a influência recíproca de tais relacionamentos, criando um espaço onde estratégias e ideias são geradas em conjunto entre as partes envolvidas (ETZKOWITZ, 2002; ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

## **2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO, PROBLEMA DE PESQUISA, HIPÓTESE E JUSTIFICATIVA**

---

O objeto central do presente artigo foi analisar os procedimentos da ONG Banco de Alimentos, que atua na Grande São Paulo, com relação à coleta e distribuição de doações, de maneira a identificar os gargalos que dificultam a evolução da sua missão que é “[...] fazer com que cada vez mais um número maior de pessoas tenham acesso a alimentos de qualidade e em quantidade suficiente para uma alimentação saudável” (BANCO DE ALIMENTOS, 2013).

O objetivo específico, resultante do desdobramento do objetivo geral deste estudo é analisar um modelo de aliança estratégica que viabilize e dê sustentabilidade ao processo de redução de desperdício de alimentos na Grande São Paulo, por meio do seu reaproveitamento por instituições de assistência a pessoas carentes que são atendidas pelos BA.

Em função dos objetivos do presente trabalho foi definida a seguinte pergunta de pesquisa: A participação dos TOL no processo de coleta e distribuição de alimentos permitiria a sustentabilidade das ações dos BA na Grande São Paulo?

A hipótese proposta pelos autores desta pesquisa é a de que, ações voltadas para a adoção de parcerias estratégicas que permitam uma reformulação operacional, com vistas a ter as atividades de coleta e entrega sendo realizadas por empresas terceirizadas operadoras de

serviços logísticos (TOL), interessados em participar do projeto, tem papel fundamental para a eficácia operacional.

Entretanto, devido à necessidade de tornar o processo sustentável no aspecto custo operacional dos TOL, é fundamental a participação do Estado como elemento gerador de incentivos capazes de sustentar financeiramente as condições operacionais exigidas pelos processos ao longo do tempo.

O BA, então, concentraria suas funções na captação de alimentos e manutenção de parceiros estratégicos para a operação logística, além do treinamento das equipes participantes das tarefas de coleta e entrega dos alimentos.

Focaria também no treinamento para o trato de gêneros alimentícios nos pontos de doação e instituições beneficiadas, além de poder expandir a reeducação alimentar às camadas menos favorecidas da população, expandindo o alcance de suas ações.

Justifica-se o presente artigo:

- pela importância do tema e a sua contribuição para o desenvolvimento do terceiro setor, a partir da análise das estratégias responsáveis pelo diferencial competitivo de empresas comerciais;
- pela elaboração de propostas que suscitem discussões que conduzam à minimização dos desperdícios na cadeia de suprimento de alimentos, apresentando um modelo alternativo de gestão, a partir das teorias sobre estratégia e inovação; e
- pelo aspecto de mitigação da degradação ao meio-ambiente, afetado pela geração de lixo nos grandes centros urbanos, sendo grande parcela deste formada a partir de resíduos orgânicos.

### 3 METODOLOGIA

---

Quanto a perspectiva epistemológica, o presente artigo caracteriza-se como construtivista, pois procurou identificar, numa primeira etapa, com que recursos a instituição BA constrói os resultados que obtém, a partir da sua visão da realidade.

Quanto a natureza é qualitativo, exploratório no aspecto de objetivo e abordagem do problema e fundamentado por uma pesquisa de campo que se utilizou de um questionário não estruturado, com abordagem direta, em entrevista com a nutricionista coordenadora da operação da ONG Banco de Alimentos (Informações verbais obtidas por meio de entrevista com a nutricionista do Banco de Alimentos, em São Paulo, em 21 de agosto de 2012) visando o levantamento de dados para a compreensão da operação de doações, coleta e entrega de alimentos (MATTAR, 2003; GIL, 2010; MALHOTRA, 2006).

O argumento que fundamentou tal enfoque é o entendimento de que a realidade da instituição é construída a partir da sua interação com a sociedade que a mantém com doações de recursos financeiros e materiais, interferindo e modificando-a, por meio do melhoramento dos processos de captação dos alimentos onde deixaram de agregar valor, redirecionando-os para instituições onde são escassos e necessários (BECKER, 1992).

### 4 REVISÃO TEÓRICA

---

De acordo com Ghemawat (2000, p.16), estratégia é “[...] um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar”.

Ansoff (1977, p. 99) afirma que “O conceito de estratégia é relativamente novo para a literatura

de Administração”. É creditada a Neumann e Morgenstern (1953) a ligação da estratégia ao meio empresarial, por meio de seu trabalho referente à teoria dos jogos.

Segundo Mintzberg et al. (2000) todos os conceitos de “estratégia” são particularmente aceitos e consideravelmente importantes, pois cada qual foi concebido dentro de um enfoque específico em sua escola de pensamento.

Assim, a estratégia pode ser vista como um plano (na escola de planejamento), uma perspectiva de ação (na escola empreendedora), uma posição (na escola de posicionamento), um padrão de consistência (na escola de aprendizado), um truque ou “manobra” (na escola de poder).

Outra perspectiva da estratégia é a aliança entre dois ou mais parceiros que compartilham o compromisso de atingir o mesmo objetivo. Esse processo que envolve parcerias é denominado de Aliança Estratégica, que tem sido utilizado ao longo dos anos, sendo que mais recentemente em razão da necessidade das empresas aumentarem sua competitividade, tendo em vista as pressões impostas pelo mercado (ROCHA, 2004).

Segundo Lavie, Lechner e Sing (2012), uma aliança estratégica é uma organização coletiva e voluntária, onde seus membros se engajam para a criação de valor mútuo. São tipicamente estabelecidas como associações sem fins lucrativos, unindo organizações por meio de interesses comuns.

Tais relações conferem às organizações participantes uma melhor reputação no mercado, comparativamente a outras que não têm tal experiência de compartilhamento.

#### 4.1 ESCOLAS DE ESTRATÉGIA E O COMPONENTE RELACIONAL

Para a Resource Based View – RBV, proposto por Barney (1991), os recursos estratégicos são aqueles que cumulativamente geram valor para organização; são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis.

Assim como Barney (1991), outros pesquisadores organizacionais direcionaram as suas pesquisas para os recursos da firma, em particular à sua habilidade de se estruturar em redes corporativas como fator chave para a geração de vantagem competitiva (BURT, 1992; DYER e SINGH, 1998; TEECE, 2007; DYER e NOBEOKA, 2000).

Além das redes organizacionais tradicionais, fundamentadas nas relações entre clientes fornecedores, existem aquelas mais densas, em que as trocas produzem resultados difíceis de serem alcançados por qualquer das partes isoladamente.

Tais trocas de informações, oportunidades e influências são capazes de gerar resultados excepcionais, por serem raras, valiosas, insubstituíveis e de difícil imitação e, quando absorvidas pelas organizações de forma a melhorarem o seu resultado financeiro também podem ser consideradas uma forma de capital: o seu capital social.

Assim, as relações interpessoais são pontos de contato por meio dos quais são apresentadas oportunidades para a utilização do capital financeiro e humano. O capital social das pessoas agrega-se ao capital social das organizações, por meio da geração de novos empreendimentos que tenham como elo as relações pessoais (BURT, 2000).

A operacionalização de parcerias estratégias que viabilizem a abordagem relacional está intimamente ligada à eficácia no gerenciamento

do capital humano, ao seu capital social e à capacidade organizacional de explorar as oportunidades representadas por estes recursos.

A participação em redes proporciona às empresas a capacidade de explorar as oportunidades geradas pelo mercado e tal enfoque deverá embasar a definição do perfil profissional do responsável pelos processos de incorporação de novos terceiros logísticos a serem incorporados às ações humanitárias (BURT, 2004).

Segundo Dyer e Singh (1998), uma rede organizacional somente será capaz de gerar vantagens competitivas se estiver estruturada com as seguintes características:

- a) Investimentos conjuntos em ativos físicos a serem compartilhados para a obtenção de resultados superiores comuns, impossíveis de serem obtidos por iniciativas isoladas dos componentes do consórcio – investimentos em ativos específicos (“*specific assets*”) – pode ser o local físico das instalações, os equipamentos relacionados ao que será produzido e experiência e conhecimento acumulado pelo trabalho em conjunto;
- b) Compartilhamento sistemático de conhecimentos (*know-how*) - pesquisa e desenvolvimento e aprendizagem conjunta;
- c) Combinação de recursos ou capacidades complementares e escassas, que gerem uma inovação conjunta (“*joint creation*”) - para o mercado impossível de ser atingida somente com o esforço isolado das partes, levando em conta inclusive ativos intangíveis à reputação relacionada à união ao peso dos nomes que se relacionam;
- d) Baixo custo de transação, devido à utilização de mecanismos mais eficazes

de gestão e salvaguarda de interesses – governança eficaz.

Além destas características, alianças entre firmas dependem fortemente de infraestrutura de comunicação e troca de dados de forma a tornarem mais eficazes a sua integração e consequentemente seus processos (DYER; SINGH, 1998).

Segundo os preceitos da visão relacional, os bancos de alimentos, embora não disputem posições no mercado, podem utilizar tal estratégia compartilhando conhecimento e utilizando-o para o aumento da eficiência e produtividade operacional. Da mesma forma, os TOL poderão compartilhar recursos, combinando-os e gerando a inovação operacional que poderá proporcionar ganhos para toda a sociedade.

#### 4.2 RELACIONAMENTOS E AS CAPACIDADES DINÂMICAS

Como a estratégia tem papel crucial nos momentos de instabilidade, as capacidades dinâmicas são os recursos dos quais as firmas fazem uso para se adaptar e explorar as mudanças nos seus ambientes de negócios, de forma a sobreviverem e prosperarem sobre condições de constantes incertezas de cenário (TEECE, 2007).

A formação de alianças estratégicas tem sido a saída para as organizações enfrentarem incertezas, apresentado respostas para o aumento de escala de produção, diversidade de produtos, acesso a novos mercados e atividades relacionadas à pesquisa e desenvolvimento de soluções.

Entretanto, observa-se que, paradoxalmente, ainda há resistências para a formação de alianças, conforme os preceitos da visão relacional, pois não se observa esta prática no dia-a-dia

corporativo, mesmo com os resultados superiores apresentados, por exemplo, pela montadora Toyota, que justifica em parte a sua vantagem competitiva ao compartilhamento de recursos com os fornecedores, formando uma rede de aprendizagem contínua (DYER; NOBEOKA, 2000; TEECE, 2007; DIAS; PETERS, 2010).

A visão relacional se fundamenta no capital social que, segundo Burt (1992), são os relacionamentos que se têm e com os quais são abertas portas de oportunidades para usar o seu capital humano e o financeiro. É um ativo possuído conjuntamente pelas partes que se relacionam e não uma exclusividade de uma ou outra parte.

Refere-se à capacidade de gerar oportunidades. Capital social é de uma só vez a fonte de contatos mantidos e a estrutura dos contatos na rede social. O primeiro termo descreve quem se deseja alcançar e o segundo descreve como alcançar.

Para o presente artigo está sendo apresentado o capital social dos gestores como um fator importante para o desenvolvimento de parcerias estratégicas que venham a viabilizar um salto quantitativo nas operações do BA, uma vez que tais competências de relacionamento deverão ser desenvolvidas para alicerçar laços com outras empresas de forma a criar parcerias com base nos princípios da visão relacional de Dyer e Singh (1998).

No trabalho de Dyer e Singh (1998), aliás, o termo capital social não é explorado, mas analisando-se os conceitos de rede e capital social, descobre-se que, embora semelhantes, são distintos no que diz respeito à instrumentalização das relações para a geração de vantagens ou influências, fundamentais no conceito de capital social e não necessários para o conceito de rede (DIAS; PETER, 2010).

Então, o que Dyer e Singh (1998) tratam como visão relacional, este trabalho tratará como capacidade de acessar informações, gerar influências e indicações para a obtenção de resultados superiores, em operações humanitárias, por meio de relacionamentos, ou seja, capital social.

## 5 O BANCO DE ALIMENTOS

---

O Banco de Alimentos, objeto deste estudo, é uma ONG com mais de dez anos de existência e que tem por objetivo minimizar os efeitos da fome, por meio da redução dos desperdícios e a reeducação alimentar.

Suas ações humanitárias são norteadas pelos princípios da sustentabilidade, que pregam o ecologicamente correto, o economicamente viável, o socialmente justo e o culturalmente diverso ao longo do tempo. Suas ações são voltadas para a captação de alimento pelo uso do conceito de colheita urbana, ou seja, coleta nos pontos doadores e a entrega para instituições carentes, na Região da Grande São Paulo, de alimentos com potencial de se transformarem em lixo urbano.

Neste processo, em geral, são captadas sobras de comercialização de empresas da indústria alimentícia, evitando ou reduzindo desperdícios (LIMA, 2011).

Para cumprir a missão de fazer com que cada vez mais um número maior de pessoas tenha acesso a alimentos de qualidade e em quantidade suficiente para uma alimentação saudável, o Banco de Alimentos emprega em suas ações recursos e atividades típicas de organizações comerciais: três veículos urbanos para a coleta e entrega; três motoristas e três ajudantes, além de uma funcionária que acumula as funções de nutricionista e gestora operacional, cuidando da



frota de veículos, das necessidades dos funcionários e gerenciamento das entregas.

Tais recursos são de vital importância para que a instituição possa atingir os seus objetivos, mas são também o seu principal gargalo, tanto no aspecto custos quanto para a operação de coleta e redistribuição, devido ao número reduzido de colaboradores e alto custo de manutenção, conforme apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Recursos utilizados pelo BA em suas atividades

Recurso	Quantidade
Veículos (Dois Ducatos da Fiat, fabricação 2008 e 2010 e um Partner da Peugeot, 2008)	3
Motoristas	3
Ajudantes	3
Nutricionista e gestora operacional	1

Fonte: elaborada pelos autores, 2014.

Com os recursos de que dispõe, o Banco de Alimentos movimenta em média 36 toneladas de gêneros alimentícios mensalmente, distribuindo-os por cerca de 50 instituições cadastradas, e que são compostas por aproximadamente 30 mil pessoas carentes.

Considerando-se três refeições diárias de 400g, o que é captado pelo Banco de Alimentos supre somente as necessidades de aproximadamente mil pessoas por dia, com três refeições, o que é relativamente pouco frente às necessidades das instituições atendidas e o volume de desperdício.

Há muitos alimentos a serem captados, mas a tática da instituição limita a sua atuação.

## 5.1 ASPECTOS OPERACIONAIS

Além do baixo número de veículos e a falta de um local para a separação das doações, há os seguintes agravantes:

- Os recursos financeiros do Banco de Alimentos são escassos e insuficientes para investimentos expressivos em infraestrutura (veículos, armazéns e pagamentos de salários para a expansão da operação), sendo tais investimentos fundamentais para um projeto de expansão do atendimento, sem os quais, qualquer incremento de volume a ser coletado/entregue tornar-se-ia inviável;
- Os veículos próprios precisam de constantes manutenções e combustível, além dos salários de motoristas e ajudantes, o que compromete recursos financeiros que poderiam ser empregados para intensificar os programas de reeducação alimentar, promovidos pela instituição – em 2011 as despesas ultrapassaram as receitas em R\$110.700,00 (ONG Banco de Alimentos, 2012);
- A administração da frota ocupa aproximadamente 70% do tempo de trabalho da nutricionista encarregada também da captação e distribuição das doações e treinamentos voltados à reeducação alimentar.

Analisando os números da operação, a quantidade necessária de veículos para a cobertura total das doações às instituições cadastradas deveria ser de aproximadamente 30 veículos, o que implicaria na incorporação de processos operacionais próprios de operadores logísticos, afastando a ONG da sua missão, além de ter de arcar com os custos de conservação e uso desses ativos.

Os alimentos com potencial de reutilização são desperdiçados no sistema social às centenas de toneladas. Assim, a limitação não está na capacidade de gerar doações, mas no gargalo de criar, modificar e estender a base de recursos para explorar e captar tais doações, ou seja, nas suas capacidades dinâmicas (TEECE, 2007).

## 5.2 O CENÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES

A importância da eficácia de ações para o reaproveitamento de alimentos é fundamental para toda a sociedade, pois o desperdício de alimentos no Brasil é da ordem de 1,4% do PIB, o que daria para alimentar cerca de trinta milhões de pessoas por um ano, o que poderia reduzir alguns indicadores sociais relacionados à fome (VAL, 2012).

Corroborando estes dados, estima-se que 35% de toda produção agrícola do Brasil vai para o lixo, o que significa que mais de 10 milhões de toneladas de alimentos poderiam ser utilizadas para suprir a necessidade dos 54 milhões de brasileiros que vivem abaixo da linha da pobreza (VAL, 2012).

O desperdício também afeta as redes de supermercados, pois, de acordo com a ABRAS - Associação Brasileira dos Supermercados, a perda de mercadorias é da ordem de 2,3% do faturamento do setor, sendo 70% do valor representado por perecíveis (ABRAS, 2011).

Em São Paulo, somente o CEAGESP (Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo) mensalmente disponibiliza para doações 200 toneladas de legumes, frutas e verduras.

Além disso, estima-se que 100 mil toneladas desses alimentos sejam perdidas diariamente por problemas relacionados à manipulação e transportes inadequados. Se somadas às perdas estimadas dos supermercados, em média de 3%

do total comercializado, é possível prever que o volume potencial total de alimentos a ser reaproveitado, somente na grande São Paulo, seja de pelo menos 129,2 mil toneladas por mês, demonstrando que a fome nos grandes centros urbanos não deve ser tratada somente como um problema de fronteiras agrícolas ou produtividade, mas de políticas públicas e aprimoramento logístico e ações sociais complementares e eficazes (CEAGESP, 2012).

## 6 PROPOSTAS RESULTANTES DA ANÁLISE DOS DADOS

---

### 6.1 SITUAÇÃO ATUAL DO BA

Como resultado do levantamento de dados, em conformidade com a proposta metodológica do presente artigo, foram identificados os recursos utilizados pelo BA para a tarefa de coleta e entrega dos doativos e levantadas as capacidades operacionais e suas limitações.

Com base nestas informações e confrontando com o cadastro de instituições e o universo de pessoas a serem atendidas, verificou-se que os recursos do BA são insuficientes, tanto do ponto de vista da coleta de doações, quanto do atendimento às necessidades das instituições cadastradas.

Com a atual estrutura e ativos utilizados na operação de coleta e entrega de alimentos é praticamente impossível para o BA promover melhorias e aumentar os atuais resultados operacionais que levem a um ganho significativo de produtividade na atividade de coleta e entrega de alimentos, bem como focar em campanhas para o aumento do volume de doações, pois, mesmo que os produtos sejam disponibilizados, não há capacidade operacional para aproveitá-los.

Somente com a mudança tática, o Banco de Alimentos será capaz de se reestruturar e obter melhores resultados, ajudando a um número cada vez maior de pessoas, levando os princípios da boa alimentação e efetivamente o acesso a alimentos àqueles em situação de insegurança alimentar, devido ao foco que resultará na efetividade da atividade fim da instituição, melhorando resultados e reconduzindo suas disponibilidades financeiras para a sua principal atividade, ou seja, de alimentar e reeducar.

Desta forma, a alternativa proposta pelos autores deste estudo é a reestruturação do Banco de Alimentos - BA de forma a atuar nas seguintes frentes:

- Definir a estratégia de formação de alianças com transportadoras e operadores logísticos (TOL) como forma de expandir as atividades da ONG;
  - Tendo como base a formação de relacionamentos que levem a melhorias operacionais, este trabalho propõe que o BA passe a focar na formação de tais alianças, tornando viável o aumento do nível de captação de doações, o que permitirá o aumento da assistência alimentar, com uma possível redução de custos operacionais. Tais parcerias são um poderoso mecanismo para a combinação de competências e deverá focar, inicialmente, na agregação de transportadoras e operadores logísticos, permitindo a eliminação de gargalos a partir da utilização de seus veículos e espaços para armazenagem. Desta forma, as limitações impostas pelo investimento numa frota própria de veículos e da infraestrutura necessária para a sua manutenção, armazenagem e seleção de cargas são automaticamente eliminadas. Por outro lado, se tais recursos forem de terceiros e as capacidades internas concentradas nas atividades fins de captação, distribuição de alimentos e

reeducação alimentar (inclusive a manipulação dos alimentos), há a eliminação dos gargalos operacionais e a possibilidade de expansão do atendimento, haja vista a capacidade do sistema em gerar doações e a impossibilidade do atual modelo de se sustentar com recursos próprios para se expandir e aumentar a rede de beneficiados. Com isso, o aporte de recursos financeiros na ONG pode ser direcionado exclusivamente às atividades fins e à sua melhoria contínua.

- Atuar como grupo de pressão em conjunto com outras ONGs com o objetivo de propor alterações na legislação que se traduzam em vantagens fiscais para os TOL que participarem das ações humanitárias, o que dará sustentabilidade às operações;
  - No caso da captação e distribuição de alimentos, a formação de parcerias estratégicas deverá aumentar a participação das organizações doadoras, devido à força do apelo humanitário e à reputação das empresas, criando valor para os envolvidos. Além disso, o apelo da causa humanitária, aliado aos argumentos da sustentabilidade, deverá promover o necessário envolvimento da estrutura estatal, de forma a beneficiar os TOL, viabilizando a sua participação, na forma de incentivos fiscais.
- Identificar e treinar talentos internos do BA para a captação de parcerias operacionais;
  - O desenvolvimento de tais conexões será de vital importância para a estratégia do BA, uma vez que deverão ser estabelecidos contatos para o acesso a um volume de doações, às forças políticas que poderão criar incentivos à participação da iniciativa privada e para a geração de pontes entre os doadores, os operadores logísticos e as instituições receptoras dos alimentos.

- Remanejar os custos atuais com manutenções e abastecimentos para a formação de multiplicadores (treinamento de mão-de-obra especializada no trato de alimentos nos pontos de doação e no transporte/armazenamento);
- Reavaliar suas capacidades internas de comunicação, de forma a direcionar esforços e recursos para a formação de parcerias operacionais estratégicas – deverá integrar a missão da ONG, pois será por meio de tais parcerias que os objetivos essenciais, sendo o principal deles, levar alimentos a um número cada vez maior de pessoas será atingido, com maior eficácia.
- Promover ações de valorização das marcas/empresas que participem dos projetos humanitários, buscando a valorização do mercado e opinião pública.

## 6.2 O MODELO DE TRIPLA HÉLICE

Originalmente, o modelo de tripla hélice fundamenta a inovação como um processo contínuo que capta os múltiplos relacionamentos nos diferentes pontos do processo, sendo tais relacionamentos formados pelas empresas, as instituições de ensino e o poder público.

Qualquer dos elementos pode ser a base para desenvolvimento do outro, mas o desenvolvimento completo da trílice hélice irá compreender necessariamente os três elementos (ETZKOWITZ, 2000; ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

Tomando por base o modelo original, a tripla hélice humanitária seria composta pela ONG, pelo Estado e pelo TOL e os papéis desempenhados seriam os seguintes:

- O BA – coordenação dos trabalhos, definindo os roteiros a serem seguidos com os locais de coleta e entrega, além do treinamento

necessário para o trato com a carga e a definição dos pré-requisitos operacionais (atributos do prestador de serviços);

- O TOL – empenho na estrutura para a máxima eficiência na coleta e entrega dos alimentos;
- Estado – concessão de incentivos fiscais que viabilizem a sustentabilidade da operação humanitária, conforme o seguinte modelo, Quadro 2:

A importância da viabilização de tal relacionamento traria ganhos para toda a sociedade, não somente do ponto de vista humanitário, mas também do aspecto da sustentabilidade, pois uma quantidade significativa de gêneros alimentícios deixaria de ser enviada para os aterros sanitários, além dos impactos da conscientização social do tema.

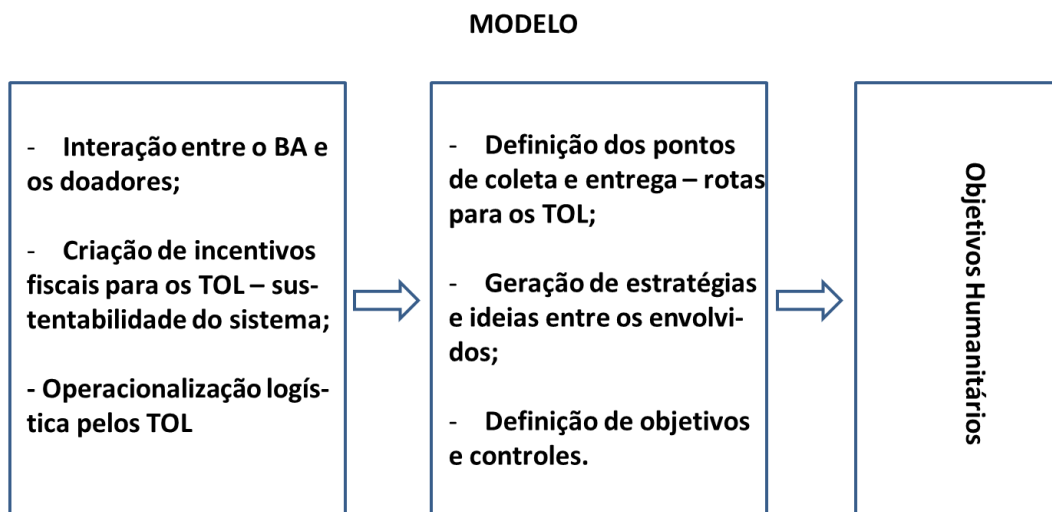
## CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Conforme proposto nos objetivos do presente trabalho, os autores apontaram os gargalos que impedem o Banco de Alimentos – BA de expandir suas atividades e, portanto, ser viável como instituição.

Neste sentido a hipótese estabelecida mostrou-se válida. Da mesma forma, a confrontação das análises com o problema de pesquisa permitiu a consolidação das alternativas, que ficaram como ponto de partida para uma segunda etapa da pesquisa, seja pelos próprios autores desse trabalho ou para os interessados no tema.

O aumento quantitativo dos recursos próprios para a coleta e entrega de doações não é a solução para as limitações operacionais do BA.

Quadro 2: Tripla Hélice Humanitária



Fonte: Adaptado pelos autores (2014), a partir de ETZKOWITZ, H. (2002). The Triple Helix of University, Industry, Government - Implication for Policy and Evolution. Science Policy Institute.

A melhoria dos resultados e expansão das atividades somente será possível com a adoção de alianças estratégicas, que possibilitarão o foco na missão da organização, a expansão da cobertura de beneficiados e das atividades de reeducação alimentar.

Entretanto, para atingir tais resultados há vários desafios e objetivos a serem perseguidos precipuamente.

O primeiro deles aponta para a necessidade da modificação ou expansão da estrutura organizacional com vistas a interagir e coordenar grupos de trabalho focando metas de crescimento, a partir das suas capacidades dinâmicas, sendo fundamental a integração do conceito de capital social e a criação de pontes de relacionamentos onde o acesso a informações diferenciadas, oportunidades e indicações privilegiadas, contribuirá para a geração de valor.

Outro desafio compreende as ações que visem o comprometimento do poder público com a causa humanitária, fora de uma situação original de calamidade, onde o foco é na emergência e não no processo.

A atual proposta prevê uma mudança de foco do problema para o foco no processo, o que permitirá que as populações vulneráveis à fome recebam ajuda, antes que a situação se agrave e se transforme em emergência social.

A sustentabilidade de tais programas humanitários deve estar embasada na tríplice hélice composta pela iniciativa privada (TOL – viabilizando a operação logística), ONG (BA - criando o espaço de consenso e coordenação) e poder público (gerador de incentivos).

Diante de tamanho desafio, as limitações do estudo estão relacionadas ao acesso a dados quantitativos, que poderiam descrever com maiores detalhes os investimentos atuais e como poderiam ser distribuídos; o estudo mais aprofundado da estrutura fiscal, no que tange a incentivos fiscais, como são concedidos e que ações, em geral, procuram incentivar.

É oportuno ressaltar que se tratou de uma análise cujas propostas resultantes, não foram validadas sendo, portanto, sugeridas como elementos para

futuros estudos, da mesma forma o papel do estado e os impactos dos incentivos fiscais para ações humanitárias configuram-se temas para pesquisas mais detalhadas.

## REFERÊNCIAS

- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. Avaliação dos Supermercados (agosto de 2011). Recuperado em 08 de setembro de 2012, disponível em Abras - Associação Brasileira de Supermercados: <http://www.abrasnet.com.br/pdf/11-AvaliacaoSupermercados2011.pdf>
- ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BANCO DE ALIMENTOS. Quem somos. Acesso em 30 de abril de 2013, disponível em Banco de Alimentos: <http://www.bancodealimentos.org.br/o-que-e/>
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BEAMON, B. M. (s.d.). Humanitarian Relief Chains: Issues and Challenges. Conference on Computers and Industrial Engineering .San Francisco, 2004.
- BECKER, Fernando. O que é construtivismo? *Revista de Educação AEC, Brasília*, v. 21, n. 83, p. 7-15, abr./jun. 1992.
- BURT, R. The network structure of social capital. Harvard University Press, 1992.
- BURT, R. The Network Structure of Social Capital .*Research in Organizational Behavior*, p. 1-85, v.22., 2000.
- BURT, R. Structural Holes and Good Ideas. *The American Journal of Sociology*, p. 349-99, set. 2004
- CARROLL, B. The Savage Side: reclaiming violent models of God. Boston: Rowman&LittlefieldPublishers, 2001.
- CEAGESP - Companhia de Abastecimento Geral do Estado de São Paulo. Comercialização no ETSP é record em 31 anos (26 de janeiro de 2012). Recuperado em 16 de outubro de 2012, disponível em CEAGESP: <http://www.ceagesp.gov.br/comunicacao/arquivo/2012/janeiro/260112>
- DIAS, O. M., PETERS FILHO, T. A. Social Capital and Relationship Networks: elements for competitive advantage at pharmaceutical industry. *International Journal of Business Strategy*, v. 10, n.3, p. 181-191, nov. 2010.
- DYER, H.; NOBEOKA, K. Creating and Managing a High Performance Knowledge Sharing Network: the case Toota. *Strategy Management Journal*, p. 345-367, mar. 2000.
- DYER, J.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v.23, p.660-679, oct. 1998.
- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, p.1105-1121, oct. 2000.
- ETZKOWITZ, H. The Triple Helix of University, Industry, Government - Implication for Policy and Evaluation. Science Policy Institute, 2002.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, p. 109-123, 2000.
- GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE traça perfil inédito sobre segurança alimentar no Brasil (17 de maio de 2006). Recuperado em 16 de outubro de 2012, disponível em IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística : [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=600](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=600)

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (31 de agosto de 2011). Acesso em 16 de outubro de 2012, disponível em IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1961&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1961&id_pagina=1)

LAVIE, D.; LECHNER, C.; SING, H. Strategic Alliances for Value Creation .New York: IAP - Information Age Publishing, 2012.

LIMA, Luiz Eduardo Corrêa. Ecologicamente correto, socialmente justo e economicamente viável e interessante, 2011. Disponível em: <http://www.recantodasletras.com.br/artigos/2847133>. Acesso em: 13 março 2013.

MACHADO, R. P. O Papel dos Bancos de Alimentos na Redução do Desperdício de Alimentos. Rio de Janeiro: EMBRAPA, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, H., MORETTI, C.; GORENSTEIN, O.; ASSAF, O. Diálogos Akatu. São Paulo: Instituto Akatu, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de Estratégia - um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEUMANN, J. von; MORGENSTERN, O. Theory of games and economic behavior. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1953.

OLIVEIRA, A. G.; AQUINO, A.; CASTRO NETO, M. T. Circular Técnica 76. Cruz das Almas - BA: EMBRAPA - Ministério da Agricultura, 2005.

ONG BANCO DE ALIMENTOS. Cardápio de Atividades 2011. São Paulo, 2012. Relatório Institucional.

ROCHA, Augusto César Barreto. A aliança estratégica como uma ferramenta de inovação tecnológica. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. XXIV, 2004, Florianópolis. Anais... Santa Catarina: ABEPRO, 2004. p. 4295-4302.

RUSSEAL, T. E. The Humanitarian Relief Supply Chain: Analysis of the 2004 South East Asia Earthquake and Tsunami. Massachussets, jun. 2005.

TEECE, D. Dynamic capabilities – understanding strategic change in organizations. Blackwell Publishing, 2007.

VAL, Adalberto Luiz. A perda de alimentos amplia o “Custo Brasil”. Valor Econômico, São Paulo, 27/08/2012. Opinião, p. A12.

WISNER, B.; BLAIKIE, P.; CANNON, T.; DAVIS, I. At Risk: natural hazards, people’s vulnerability and disasters. London and New York. Routledge, Taylor & Francis Goup, 2003.