

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

GABRIEL BORELA FRANZONI

**INOVAÇÃO SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E MARKETING
SUSTENTÁVEL NA REDUÇÃO DO DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS: CASOS
BRASIL X PORTUGAL**

Orientadora: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva

PORTO ALEGRE

2019

GABRIEL BORELA FRANZONI

**INOVAÇÃO SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E MARKETING
SUSTENTÁVEL NA REDUÇÃO DO DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS: CASOS
BRASIL X PORTUGAL**

**Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação
em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor
em Administração.**

Orientadora: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva

PORTO ALEGRE

2019

CIP - Catalogação na Publicação

Franzoni, Gabriel Borela
INOVAÇÃO SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E
MARKETING SUSTENTÁVEL NA REDUÇÃO DO DESPERDÍCIO DE
ALIMENTOS: CASOS BRASIL X PORTUGAL / Gabriel Borela
Franzoni. -- 2019.
222 f.
Orientadora: Tania Nunes da Silva.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2019.

1. Inovação social. 2. Empreendedorismo social. 3.
Marketing sustentável. 4. Desperdício de alimentos. I.
da Silva, Tania Nunes, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar esta importante etapa da minha vida, que emerge da vida acadêmica, mas influencia todos os outros aspectos da minha realidade, não poderia deixar de agradecer as pessoas que foram importantes nessa caminhada.

O primeiro agradecimento vai para a minha orientadora, Profa. Dra. Tania Nunes da Silva, que soube me guiar neste caminho longo, e nem sempre tranquilo, me fazendo evoluir como pesquisador e tornando possível a construção e finalização deste trabalho tão importante, que é a presente tese de doutorado. Ao longo deste caminho, trouxe contribuições e conselhos que irei levar para a vida toda.

Agradeço também, ao Prof. Dr. Luís Miguel Cunha, da Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, assim como à Profa. Ana Pinto de Moura, da Universidade Aberta, que me acolheram no seu Grupo de Perceção do Consumidor e Análise Sensorial, do GreenUPorto - Centro de Investigação em Produção Agroalimentar Sustentável, orientando-me e auxiliando-me em meu período de doutorado-sanduíche, na Universidade do Porto/Portugal.

Chegar até aqui não teria sido possível sem a ajuda e a compreensão daquelas pessoas que são a minha base e o motivo maior de tudo o que busco. Por isso, não poderia deixar de agradecer aos meus pais, Lenara e Felipe, que, cada um do seu jeito, possibilitaram eu ser quem eu sou hoje, sem esquecer meu padrasto, Jorge, que também participou desse processo. Aos meus irmãos, Rafael e Guilherme, que me trouxeram a responsabilidade de ser um exemplo, me influenciando a ser uma pessoa melhor. Ao meu irmão Thomaz, que segurou as pontas em diversos aspectos, enquanto eu estava ausente para a conclusão desta etapa. À minha vó, minha maior inspiração como ser humano. Sei que tuas preces me ajudaram, vó! Por último, mas não menos importante, agradeço à minha noiva, que em breve será esposa, por me apoiar nesta jornada, de forma paciente e compreensiva. Muito obrigado!

Por fim, agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior (CAPES), que me concedeu uma bolsa de doutorado, tornando possível minha dedicação à pesquisa e o desenvolvimento deste trabalho. Da mesma forma, financiou o meu período de doutorado-sanduíche, enriquecendo todo este processo de pesquisa.

RESUMO

O presente trabalho analisou organizações que trabalham com a redução do desperdício de alimentos no Brasil e em Portugal, enquadradas como empresas sociais e ONG's, a partir das perspectivas teóricas da inovação social, do empreendedorismo social e do marketing sustentável. Foi realizada uma análise sobre como essas organizações praticam o marketing sustentável. Em paralelo, buscou identificar se as organizações analisadas geram inovação social dentro de seu contexto, assim como descrever o contexto do desenvolvimento dessas inovações. Por fim, buscou compreender como a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável se relacionam no contexto dessas organizações. Para isso, foram realizados estudos de caso com 6 organizações no Brasil e em Portugal: 4 empresas sociais e 2 ONG's. Foram entrevistados 20 atores ligados a essas organizações: gestores, produtores rurais/fornecedores, doadores e beneficiários. Chegou-se a conclusão que houve o desenvolvimento de inovação social em cada uma das 6 organizações, principalmente no atendimento aos seguintes problemas sociais: redução do desperdício de alimentos, criação de novos mercados para produtores/fornecedores, conscientização do público para a redução do desperdício e adoção de estilos de vida mais saudáveis e sustentáveis e fornecimento de alimentação para pessoas de baixa renda. Na análise do contexto em que ocorreram essas inovações sociais, foi possível concluir que o contexto português é mais propício para o surgimento e desenvolvimento de iniciativas de combate ao desperdício, em função da maior articulação entre os atores e existência de entidades que fomentam esse desenvolvimento. Por outro lado, a realidade brasileira apresenta mais iniciativas individuais, de empreendedores e ONG's. Isso revela, também, que o tipo de inovação social alcançado no contexto português possui um nível de profundidade e escala maior do que o contexto brasileiro. Ao analisar como essas organizações acessam o mercado, realizam a comunicação com o seu público e atendem demandas sociais, identificamos que todas as seis organizações realizam de forma completa o marketing verde e o marketing social, nos níveis individual (*downstream*) e comunidade (*midstream*), dois dos pilares do marketing sustentável. Por outro lado, o marketing crítico ocorre de forma explícita em apenas uma das organizações, assim como o marketing social no nível mais macro (*upstream*), com as outras organizações não apresentando esse pilar do marketing sustentável. Concluiu-se, também, que o desenvolvimento dos pilares do marketing sustentável por parte das organizações analisadas, foi relevante no processo de inovação social conduzido por cada uma delas, especialmente através da criação de produtos mais sustentáveis, do incentivo a estilos de vida mais

sustentáveis e da redução do desperdício de alimentos, assim como, no caso português, mudança na legislação sobre a doação de alimentos, sendo fundamental para o fomento de iniciativas com esse fim, neste contexto. Da mesma forma, as características de empresas sociais encontradas nas organizações, foram relevantes no processo de geração de inovação social e de desenvolvimento de práticas de marketing sustentável, especialmente pelo fato de possuírem uma missão social clara. Por fim, houve a compreensão de que as três abordagens teóricas aqui trabalhadas – inovação social, empreendedorismo social e marketing sustentável – se relacionam e se conectam de forma relevante no contexto de busca pelo atendimento de demandas sociais.

Palavras-chave: Desperdício de alimentos; Empreendedorismo social; Inovação social; Marketing sustentável.

ABSTRACT

The present work analyzed organizations that work to reduce food waste in Brazil and Portugal, which fit as social enterprises and NGOs, from the theoretical perspectives of social innovation, social entrepreneurship and sustainable marketing. An analysis was conducted on how these organizations practice sustainable marketing. In parallel, it sought to identify whether the organizations analyzed generate social innovation within their context, as well as describe the context of the development of these innovations. Finally, it sought to understand how social innovation, social entrepreneurship and sustainable marketing relate in the context of these organizations. For this, case studies were conducted with 6 organizations in Brazil and Portugal: 4 social enterprises and 2 NGOs. Twenty actors linked to these organizations were interviewed: managers, farmers / suppliers, donors and beneficiaries. It was concluded that social innovation was developed in each of the 6 organizations, mainly in addressing the following social problems: reducing food waste, creating new markets for producers/suppliers, raising public awareness of waste reduction and adopting healthier and more sustainable lifestyles and providing food for the poor. In the analysis of the context in which these social innovations occurred, it was possible to conclude that the Portuguese context is more conducive to the emergence and development of initiatives to combat waste, due to the greater articulation between the actors and the existence of entities that foster this development. On the other hand, the Brazilian reality presents more individual initiatives, from entrepreneurs and NGOs. This also reveals that the type of social innovation achieved in the Portuguese context has a greater depth and scale than in the Brazilian context. By analyzing how these organizations access the market, communicate with their audience, and meet social demands, we find that all six organizations fully engage in green marketing and social marketing at the individual (downstream) and community (midstream) levels. , two of the pillars of sustainable marketing. On the other hand, critical marketing occurs explicitly in only one of the organizations, as does social marketing at the most macro level (upstream), with the other organizations not presenting this pillar of sustainable marketing. It was also concluded that the development of the sustainable marketing pillars by the organizations analyzed was relevant in the social innovation process led by each one of them, especially through the creation of more sustainable products, encouraging more sustainable lifestyles. and the reduction of food waste, as well as, in the Portuguese case, a change in the legislation on food donation, being fundamental for the promotion of initiatives with this purpose in this

context. Similarly, the characteristics of social enterprises found in organizations were relevant in the process of generating social innovation and developing sustainable marketing practices, especially because they have a clear social mission. Finally, it was understood that the three theoretical approaches discussed here - social innovation, social entrepreneurship and sustainable marketing - relate and connect in a relevant way in the context of the search for meeting social demands.

Keywords: Food waste; Social entrepreneurship; Social innovation; Sustainable marketing.

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1 – Resumo da utilização do termo inovação social em tópicos diversos	26
Quadro 2 – Estágios da inovação social	28
Figura 1 – Diferentes estágios da inovação social.....	29
Quadro 3 – Dimensões de análise para o reconhecimento de inovações sociais e seus elementos, de acordo com o CRISES	31
Figura 2 – Elementos centrais e características comuns de inovações sociais.....	33
Quadro 4 – Elementos centrais e características comuns de inovações sociais	34
Figura 3 – TEPsIE Social Innovation <i>Framework</i> Model	36
Figura 4 – Continuum de Inovação Social	42
Quadro 5 – Características únicas e comuns de empreendedores orientados para o lucro e empreendedores sociais	47
Quadro 6 – Características de empreendedores sociais.....	49
Quadro 7 – Escopo dos termos Empreendedorismo Social, Empresa Social e Negócios Sociais	52
Figura 5 – <i>Framework</i> de Marketing Sustentável	63
Figura 6 – Relação entre inovação social, empreendedorismo social e empresa social.....	71
Figura 7 – <i>Framework</i> das relações entre organizações, marketing sustentável e inovação social	79
Figura 8 – <i>Framework</i> Multinível: Níveis de análise dos modelos adotados	80
Figura 9 – Caracterização da pesquisa	89
Quadro 8 – Lista de entrevistados	90
Quadro 9 – Resumo dos objetivos, dos modelos de análise e dos métodos utilizados	92
Figura 10 – Detalhamento das fases da pesquisa	95
Figura 11 - Proporção de referências em cada característica de empreendedorismo social	106
Figura 12 - Proporção de referências em cada característica de marketing sustentável.....	109
Figura 13 - Percentual de referências a características de marketing sustentável - por tipo de organização	111

Figura 14 - Nuvem de palavras: Marketing Sustentável	112
Quadro 10 – Elementos de marketing sustentável encontrados nas organizações analisadas	126
Figura 15 - Percentual de referências a características dos modelos de análise de inovação social - por tipo de organização	129
Figura 16 - Nuvem de palavras: Inovação Social.....	130
Quadro 11 – Elementos centrais e características comuns de inovações sociais encontrados nas organizações analisadas	140
Quadro 12 – TEPSIE Social Innovation <i>Framework</i> Model - organizações analisadas	149
Figura 17 - Proporção de referências em cada aspecto do TEPSIE Social Innovation <i>Framework</i> Model	152
Figura 18 - Continuum de Inovação Social: contexto Brasil x Portugal	154
Figura 19 - Proporção de referências em cada aspecto do Continuum de Inovação Social	156
Quadro 13 – Elementos/aspectos dos modelos de análise encontrados em cada organização analisada	157
Quadro 14 – Resultados (multinível): práticas de marketing sustentável e elementos e características de inovação social	172
Quadro 15 – Resultados (multinível): contexto das inovações sociais	173
Quadro 16 – Resumo dos resultados encontrados	175

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Geral	18
1.1.2 Específicos	19
1.2 JUSTIFICATIVA	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 INOVAÇÃO SOCIAL	21
2.1.1 Modelos de Análise – Inovação Social	27
2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL	45
2.2.1 Relações e diferenças entre Empreendedorismo Social, Empresas Sociais e Negócios Sociais	49
2.3 MACROMARKETING	54
2.3.1 Marketing Sustentável	58
2.3.2 Marketing Social: abordagem multinível	64
2.4 INTEGRANDO INOVAÇÃO SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E MARKETING SUSTENTÁVEL	68
2.4.1 Proposição de um <i>Framework</i>	75
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	83
3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	85
3.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	90
3.3 DETALHAMENTO DAS FASES DA PESQUISA E LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	93
3.4 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO	95
3.5 OBJETO DA PESQUISA	96
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	104
4.1 CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS	105

4.2 ANÁLISE DE MARKETING SUSTENTÁVEL	108
4.3 CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DAS INOVAÇÕES SOCIAIS	127
4.4 INTEGRANDO INOVAÇÃO SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E MARKETING SUSTENTÁVEL	158
4.5 ABORDAGEM MULTINÍVEL	163
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	176
5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	178
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	179
5.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	180
REFERÊNCIAS	181
APÊNDICE A	198
APÊNDICE B	200
APÊNDICE C	202
APÊNDICE D	205
APÊNDICE E	208
APÊNDICE F	210
APÊNDICE G	212
APÊNDICE H	215
APÊNDICE I	218
APÊNDICE J	220

1 INTRODUÇÃO

No contexto mundial atual, cerca de 30% de todos os alimentos produzidos anualmente é perdido ou desperdiçado, representando aproximadamente, 1,6 bilhão de toneladas de alimentos que vão para o lixo (FAO, 2013). Se mantivermos essa tendência, chegaremos à marca de 2,1 bilhões de toneladas de alimentos desperdiçados por ano (BCG, 2018).

O desperdício atual de alimentos, representa quase 30% das terras agrícolas do mundo, que são utilizadas para produzir alimentos que não serão consumidos pelas pessoas (FAO, 2013). Ao mesmo tempo, 38% do consumo total de energia para a produção de alimentos é utilizado para produzir alimentos desperdiçados (FAO, 2015). As consequências econômicas diretas desse desperdício de alimentos giram em torno de 750 bilhões de dólares por ano (FAO, 2013).

Esse cenário se torna mais preocupante ao levarmos em consideração que 820 milhões de pessoas não tiveram acesso suficiente a alimentos em 2018, número que aumentou pelo terceiro ano consecutivo (FAO; FIDA; OMS; PMA; UNICEF, 2019). E tende a se agravar, já que, segundo projeção da FAO, em 2050 a população mundial será de cerca de 9 bilhões de pessoas, exigindo um aumento da produção de alimentos em até 70% (FAO, 2011).

No contexto brasileiro, das 268,1 milhões de toneladas de alimentos produzidas no país em 2013, quase 10% (26,3 milhões) foram perdidas (FAO, 2013; EMBRAPA, 2016). No pós-colheita, estima-se uma perda de 30% (EMBRAPA, 2016).

Na etapa final da cadeia de distribuição, a venda para o consumidor, há um desperdício de alimentos que equivale a 22 bilhões de calorias, que seria suficiente suprir necessidades nutricionais de 11 milhões de pessoas (FAO, 2013), em um país onde há 5 milhões de pessoas que passam fome (FAO; FIDA; OMS; PMA; UNICEF, 2019).

Em relação ao cenário português, são desperdiçados anualmente um milhão de toneladas de alimentos, o que equivale a 132kg por habitante. 17% desse desperdício ocorre antes mesmo do alimento chegar aos consumidores. Estes dados ganham relevância ao se considerar que uma em cada 14 famílias portuguesas têm um problema grave no acesso aos alimentos (DGS, 2015) e que as crianças portuguesas se encontram entre as mais vulneráveis da União Europeia, sendo Portugal o país com a oitava maior taxa de pobreza infantil (OCDE, 2019).

Esses dados evidenciam o tamanho do problema social que é o desperdício alimentar, tanto no contexto mundial, quanto nos contextos brasileiro e português. Respeitadas as proporções, é evidente que o desperdício alimentar é um problema latente nos dois países. Somado ao fato de que também existem pessoas em situação de fome, a necessidade de desenvolvimento de iniciativas de redução do desperdício de alimentos nesses dois contextos ganha relevância.

Dessa forma, mapear, identificar, analisar e contextualizar as principais iniciativas que atuam nesse problema social é relevante. Ao mesmo tempo, é necessário compreender o impacto e a relevância dessas iniciativas em seu contexto. Para tal, uma abordagem e perspectiva de mudança social, como a inovação social, pode ser adequada, ao mesmo tempo em que atende a uma lacuna na literatura, visto que a análise de iniciativas de redução do desperdício de alimentos brasileiras e portuguesas sob a perspectiva da inovação social ainda não foi realizada.

A inovação social surgiu como um conceito que correspondia a novas formas de fazer as coisas, para atender as necessidades humanas (TAYLOR, 1970; GABOR, 1970). Mas, atualmente, pode ser entendida como uma ruptura de antigos paradigmas e uma nova visão de como solucionar problemas e desafios crônicos gerados pela atual organização dos Estados modernos baseados no capitalismo tradicional, tais como a escassez de recursos, as mudanças climáticas, o impacto negativo da globalização, entre outros (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012). A inovação social é uma resposta aos chamados “problemas intratáveis”, gerados por esse fracasso das soluções convencionais e paradigmas estabelecidos em todos os três setores da sociedade (NICHOLLS; MURDOCK, 2012).

O crescimento do campo da inovação social tem sido impulsionado por tendências como a crítica aos modelos de negócio e perspectivas econômicas dominantes, declínios nos investimentos públicos, e as necessidades de países em desenvolvimento, em que a inovação tecnológica de ponta não é suficiente para resolver os problemas sociais (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016).

A inovação social pode acontecer a partir de três lentes: indivíduos, movimentos sociais e organizações (MULGAN *et al.*, 2007). Entre as razões do crescimento da inovação social, está o incentivo cada vez maior para ONG's e atores da sociedade civil (MULGAN, 2006). Nesse entendimento, organizações não governamentais (ONG's) se inserem como atores importantes na criação de inovações sociais.

Da mesma forma, a inovação social é um fenômeno complexo que pode surgir da atuação de diversos atores, como organizações sem-fins lucrativos, governos, empresas, coletivos, entre outros, inclusive a partir da atuação de empresas sociais.

A empresa social, dentro do contexto do empreendedorismo social, tem ganhado espaço no campo científico, assim como no campo político e nas mídias, por possuir um potencial de grande impacto de mudança social, mais aderente aos desafios sociais que se apresentam nas últimas décadas. O surgimento desse conceito, associado ao surgimento de organizações deste tipo, se deu através de quatro fatores históricos: a) redução dos serviços prestados pelo Estado, iniciada nos anos 1970; b) relativo fracasso dos mecanismos de mercado para atender às necessidades sociais de forma satisfatória; c) cultura empresarial estabelecida que enfatizava a autossuficiência e a responsabilidade pessoal; d) aumento das oportunidades de financiamento para organizações do Terceiro Setor, além das doações tradicionais (KULOTHUNGAN, 2010).

Esses fatores também ocasionaram um aumento nas iniciativas da sociedade civil que visam estabelecer práticas alternativas que consigam atender essas necessidades não atendidas pelo Estado e nem pelo mercado (HUYBRECHTS; NICHOLLS, 2012). Dessa forma, iniciativas de empreendedorismo social e ONG's ganharam força.

Essas iniciativas orientadas para o mercado e sem fins-lucrativos se misturam criando novas abordagens, mais eficazes no atendimento às necessidades sociais, com as atividades comerciais e orientadas ao mercado auxiliando na sustentabilidade das atividades sociais (DEES, 1998).

O conceito do empreendedor social surgiu dessa combinação de abordagens com objetivos sociais de instituições sem-fins lucrativos, com uma dinâmica de negócios, característica do empreendedorismo tradicional (MARTIN; OSBERG, 2007). Os empreendedores sociais projetam suas estratégias de geração de receitas para servir ao objetivo de entregar valor social (ABU-SAIFAN, 2012).

Tendo a inovação social e o empreendedorismo social os mesmos objetivos, atender demandas sociais e resolver problemas sociais, as duas abordagens podem ser consideradas bem próximas.

O empreendedorismo social surgiu a partir da atuação de atores que construíram híbridos de ONG's e empresas comerciais. O campo científico que estuda a atuação desses empreendedores surgiu muito tempo depois. Por isso, o empreendedorismo social pode ser considerado um conceito mais “prático” que a inovação social.

Dessa forma, podemos considerar que a inovação social é um fenômeno que pode surgir a partir de iniciativas “práticas” de empreendedorismo social, as chamadas empresas sociais. Essa relação se fortalece ao considerarmos que, dentre os possíveis atores que podem desenvolver inovações sociais, os empreendedores sociais possuem menos restrições no processo de desenvolvimento de inovações sociais, conforme apresentado por Tardiff e Harrison (2005). Enquanto as ONG’s possuem dificuldades de financiamento, os governos possuem certa rigidez institucional e as empresas tradicionais não consideram a resolução de problemas sociais como seu objetivo principal, as empresas sociais não compartilham dessas restrições, dada sua natureza e seu modelo de atuação. Assim, podemos afirmar que as empresas sociais, assim como as ONG’s, possuem grande potencial de atuação como atores de desenvolvimento de inovações sociais.

Nesse entendimento, consideramos que a inovação social é a caracterização do atendimento de demandas sociais e resolução de problemas sociais, tendo entre seus atores empresas sociais, ONG’s e outros tipos de organizações. Dessa forma, o escopo de análise se limitará a esses dois tipos de organizações (empresas sociais e ONG’s), dada a relevância das suas atuações enquanto vetoras de inovações sociais.

Nesse contexto, as empresas sociais precisam acessar determinados mercados para vender seus produtos e serviços e conseguir a almejada sustentabilidade financeira. E, para isso, terá que desenvolver processos de marketing, como qualquer empresa tradicional. Mas, como se realizam esses processos de marketing? Sob qual lógica? Se a lógica utilizada é a lógica tradicional do marketing, isso não encontra incongruências com os objetivos sociais de uma empresa social? Em paralelo, as ONG’s precisam ter sua relevância social reconhecida, para obter doações e financiamentos e demonstram seu trabalho social? Então, esses mesmo questionamentos não são verdadeiros se considerarmos a realidade das ONG’s?

Por fim, mas não menos importante, tendo esses dois tipos de organizações objetivos de atender demandas sociais, qual o papel do marketing nessa atuação? Não poderia ser utilizado para reforçar os resultados sociais dessas organizações?

Dessa forma, no presente trabalho, se acredita que o marketing pode ser utilizado pelas empresas sociais para acessar seus consumidores e vender seus produtos e serviços, ao mesmo tempo em que, ONG’s e empresas sociais, podem utilizar o marketing para aumentar sua relevância social, ao utilizá-lo no atendimento a demandas sociais.

Dessa forma, sendo atores com objetivo principal de resolver problemas sociais e atender demandas sociais, essas organizações precisam desenvolver processos de marketing respeitando essas características centrais das suas atuações e podem utilizar o marketing para

reforçar o atendimento a esses objetivos sociais. É adequado afirmar que, as práticas de marketing de empresas sociais e ONG's devem ser realizadas sob uma lógica de respeito a questões sociais e ambientais, não apenas do ponto de vista econômico.

Nesse contexto, existe uma linha de pensamento do campo científico do marketing que se alinha a esse processo, que é a chamada Escola do Macromarketing.

O macromarketing surgiu a partir do interesse de pesquisadores em expandir a agenda de pesquisa da área, fugindo da visão estreita e gerencialista dominante do micromarketing tradicional. O seu objetivo inicial era analisar as consequências do marketing no macroambiente em que ele está inserido, principalmente as consequências sociais e ambientais (FISK, 1981). Considera-se o campo do macromarketing uma abordagem mais radical, que exige a avaliação das consequências sociais das atividades de marketing (NASON, 1994). Essa abordagem revela-se potencialmente mais eficaz, pois fornece uma perspectiva multidimensional, algo que as abordagens tradicionais não fazem (KILBOURNE, 2004).

Nesse entendimento, o macromarketing pode oferecer ferramentas que possibilitem às empresas sociais e ONG's desenvolver processos de marketing sem ter que fugir do seu objetivo principal, respeitando seus valores e características intrínsecas à sua atuação social.

No escopo do macromarketing, escolhemos para abordar neste trabalho a proposta de Gordon, Carrigan e Hastings (2011), de que, para alcançarmos um marketing sustentável, é necessário que haja a convergência de três diferentes abordagens: Marketing Verde, Marketing Social e Marketing Crítico. A escolha dessa proposta se justifica ao considerarmos a mesma como uma perspectiva aplicada do macromarketing, ao mesmo tempo que nos fornece ferramentas para visualizar a relação do marketing com a inovação social.

Acredita-se que a proposta desses autores pode fornecer elementos para entender se as empresas sociais e ONG's podem utilizar o marketing para acessar os mercados (empresas sociais), aumentar sua relevância social e atender demandas sociais através de processos que respeitem a essência das suas organizações, o que, acredita-se, não pode ser alcançado pela lógica tradicional do marketing, e trata-se de uma análise ainda não encontrada na literatura.

Nesse entendimento, o marketing sustentável adere à proposta da inovação social e das empresas sociais/ONG's, fornecendo uma forma de acesso ao mercado, de obter relevância social e atender demandas sociais sem ferir os princípios sociais e ambientais ali contidos.

Não obstante, entender as relações entre as perspectivas teóricas da inovação social, do marketing sustentável e das empresas sociais, através dos modelos de análise adotados, também se mostra adequado nesse contexto, ao mesmo tempo em que ganha relevância para o

campo científico das três temáticas, visto que esse esforço de pesquisa ainda não é encontrado na literatura.

Essas relações entre as três temáticas, será enriquecida pelos resultados obtidos na pesquisa aplicada, pois será possível compreender como as práticas de marketing sustentável e de empreendedorismo social se relacionam e afetam a inovação social. Essas análises adotarão uma abordagem multinível, micro, meso e macro, de forma a enquadrar melhor a complexidade dos fenômenos estudados.

Dessa forma, consideramos aqui como o problema central para este trabalho a seguinte pergunta: **Como empresas sociais e ONG's, que atuam na redução do desperdício de alimentos, praticam o marketing sustentável e geram inovação social?**

Para responder tal pergunta, foram selecionados objetos de pesquisa que atenderam aos seguintes critérios: atuação na redução do desperdício de alimentos como atividade principal da organização, enquadramento da organização como ONG ou como empresa social e representatividade das organizações no contexto específico de redução do desperdício de alimentos por país, Brasil e Portugal. Dessa forma, foram escolhidas duas empresas sociais e uma ONG, por país.

Este projeto está organizado da seguinte forma: a seção 1 apresenta a introdução, os objetivos e a justificativa do projeto; a seção 2 é composta pelo referencial teórico, dividido em 4 sub-seções (a) campo da inovação social, assim como modelos de análise de inovação social; b) empreendedorismo social e caracterização de empresas sociais; c) campo do macromarketing, conceito de marketing sustentável, conceito de marketing social multinível e modelo de análise adotado; d) integração das 3 temáticas. A seção 3 apresenta os métodos e procedimentos adotados na pesquisa, assim como os critérios para a escolha e apresentação do objeto de pesquisa. Na seção 4 são apresentados os resultados. Por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais e as referências que serviram de base para o presente trabalho.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

- Compreender como empresas sociais e ONG's, que atuam na redução do desperdício de alimentos, praticam o marketing sustentável e geram inovação social.

1.1.2 Específicos

- Mapear o cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal;
- Analisar como as organizações praticam o marketing sustentável;
- Identificar se as organizações analisadas geram inovação social dentro de seu contexto;
- Descrever o contexto em que as organizações estão inseridas (Brasil e Portugal), enquanto iniciativas de redução do desperdício de alimentos, sob a abordagem da inovação social;
- Compreender como a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável se relacionam no contexto das organizações analisadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em uma realidade em que 30% da produção de alimentos mundial é desperdiçada, sendo uma tendência crescente, ao mesmo tempo em que 820 milhões de pessoas passam fome (FAO, 2013; BCG, 2018; FAO; FIDA; OMS; PMA; UNICEF, 2019) em uma população crescente, é possível afirmar esses problemas sociais são relevantes.

Essa problemática se repete, guardadas as devidas proporções, no Brasil e em Portugal (FAO, 2013), o que demonstra a importância de mapear, identificar e entender o contexto de iniciativas que atuem na redução do desperdício de alimentos, em cada um dos dois países. Esse esforço, pode fornecer subsídios para o aprimoramento dessas iniciativas e impactar no surgimento e desenvolvimento de outras no mesmo contexto, ao mesmo tempo em que pode auxiliar tomadores de decisão (governos, sociedade civil e iniciativa privada) na formulação de políticas e programas específicas para o tema.

Analisar a atuação dessas iniciativas, através da perspectiva teórica da inovação social, é relevante e inédito na literatura sobre tal temática. Dado que a inovação social é uma nova solução (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que atende a uma

necessidade social (de forma mais eficiente e eficaz do que as soluções existentes) e gera novas capacidades, ativos, relacionamentos e aumenta a capacidade da sociedade de agir (THE YOUNG FOUNDATION, 2014), consideramos adequada a sua utilização para tal fim.

A inovação social envolve fazer algo para mudar o status atual e atender uma demanda social, através de intervenções e projetos ou pela criação de organizações, contemplando atividades de empreendedores, mas também de atores externos à esfera econômica, como sociedade civil, grupos ou indivíduos informais (BUND *et al.*, 2013). Para mitigar problemas sociais complexos, é necessária a atuação de atores interdependentes, com diferentes lógicas, dos setores público, privado e da sociedade civil (DE BRUIN; STANGL, 2013).

Nesse entendimento, diversos autores classificam as empresas sociais e as ONG's como importantes atores e fontes de criação de inovação social (TARDIFF; HARRISON, 2005; THE YOUNG FOUNDATION, 2012; KIRKMAN, 2012; MULGAN *et al.*, 2007), o que justifica a escolha desse tipo de organização como foco de análise do presente trabalho.

No contexto das iniciativas de redução de desperdício de alimentos, o marketing representa um grande potencial para iniciativas de impacto socioambiental, para a sua sobrevivência, mas também para o crescimento e fortalecimento das contribuições que essas iniciativas podem oferecer para toda a sociedade. Esse entendimento é fortalecido pela visão de que o marketing pode ser uma ferramenta importante para combater o desperdício de alimentos (CALVO-PORRAL *et al.*, 2017). Mas, apesar da aplicação crescente do marketing social a causas ambientais, incluindo o problema do desperdício de alimentos (MCKENZIE-MOHR, 2011), atualmente não se encontra na literatura científica pesquisas de marketing sustentável que abordem esse contexto problemático.

Dessa forma, realizar a análise dessas iniciativas sob esse enfoque pode ser considerado relevante e inédito.

Por fim, a conexão entre as perspectivas teóricas utilizadas, Inovação Social, Empreendedorismo Social e Marketing Sustentável, auxilia a análise e o entendimento do fenômeno em foco. Ao mesmo tempo, estabelecer as relações entre essas abordagens e suas implicações na realidade estudada se torna importante, além de se tratar de uma construção ainda não realizada na literatura sobre essas três temáticas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo do trabalho será realizada uma revisão da literatura que servirá como base teórica para a realização da pesquisa. No primeiro momento será apresentada uma discussão acerca do conceito de Inovação Social, assim como seus modelos de análise. A segunda parte apresenta a discussão de Empreendedorismo Social, uma relação entre os conceitos de Empresas Sociais, Empreendedorismo Social e Negócios Sociais, e o modelo de análise utilizado. Feito isso, discute-se a origem e os conceitos do Macromarketing, antes de se apresentar o conceito de Marketing Sustentável, seguido de uma apresentação do Marketing Social em uma abordagem multinível. Por fim, todos esses conceitos são relacionados, em uma tentativa de integração dos mesmos, com a apresentação de um *framework* de análise, seguido pela elaboração de *framework* multinível, com três níveis de análise e as abordagens utilizadas em cada nível.

2.1 INOVAÇÃO SOCIAL

Desde que Schumpeter (1912) cunhou o conceito de inovação como o motor de sucesso da firma, ele continua como um dos temas de maior interesse de toda a produção científica mundial, na área da Administração.

Talvez por possuir um sentido amplo, a palavra inovação tem sido utilizada de diversas formas e por diversas áreas do conhecimento. Em função disso, o interesse sobre suas diferentes formas é crescente. Entretanto, não são todas as ideias, práticas ou objetos que podem ser identificados como inovações, pois a novidade é uma percepção que pode ser conferida a uma realidade restrita ou, por outro lado, ser amplamente reconhecida (SLAPPENDEL, 1996). Portanto, a inovação é dependente do contexto em que é aplicada.

A palavra inovação é utilizada para se referir a processos por meio dos quais novas ideias, objetos e práticas são criados, desenvolvidos ou reinventados. No contexto das organizações, o processo de inovação tem como característica passar por períodos de desenho e desenvolvimento, adoção, implementação e difusão (SLAPPENDEL, 1996). As inovações organizacionais são reconhecidas como parte de um processo complexo de construção, que envolve diversos elementos. Dessa forma, inovação pode ser entendida como:

Produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade com valor agregado nas esferas econômica e social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas de gestão. É tanto um processo quanto um resultado (CROSSAN; APAYDIN, 2010, p. 1155).

Os autores Crossan e Apaydin (2010) observam que a difusão da inovação não está abarcada no conceito, pois se refere a um momento posterior à inovação ter ocorrido. Os autores ainda ressaltam que esse conceito engloba a inovação internamente idealizada e externamente adotada, incluindo sua aplicação e seus benefícios.

No entanto, a inovação foi, por um tempo considerável, abordada apenas pela perspectiva econômica e tecnológica, com seus estudos sendo direcionados às organizações privadas. Essa tendência é vigente até os dias atuais, mas existe um movimento de direcionamento das pesquisas em inovação, ao menos em parte delas, para a perspectiva social, contrariando os ditames do paradigma inicial que impunha a visão mercadológica como a única possível.

Os benefícios sociais são o destaque em torno desse tipo de inovação que começou a ser estudada nas ciências sociais, a inovação social.

Conforme The Young Foundation (2012), a utilização do termo inovação social teve início em 1960, em pesquisas experimentais realizadas nas áreas de ciências sociais e humanas. A sua origem também pode ser atribuída ao trabalho de Ogburn e Duncan (1964).

Entretanto, segundo Cloutier (2003), a primeira vez em que o termo “inovação social” foi empregado foi na década posterior, pelos autores Taylor (1970) e Gabor (1970), como um conceito que correspondia a novas formas de fazer as coisas, para atender as necessidades humanas. Independente da data em que o conceito foi concebido, sua utilização se ampliou, passando a referir-se a Responsabilidade Social Corporativa, Empreendedorismo Social, e *Open Innovation*, além de outras abordagens relacionadas.

Desde então, o termo “inovação social” ganhou outras versões e perspectivas de pesquisa, sendo relacionado com diversas áreas do conhecimento e diferentes métodos de abordagem, ganhando força na última década, onde a maior parte da literatura acerca do tema foi concebida (ADAMS; HESS, 2010), impulsionada por tendências como a crítica dos modelos de negócio e perspectivas econômicas dominantes, declínios nos investimentos públicos, e as necessidades de países em desenvolvimento, em que a inovação tecnológica de ponta não é suficiente para resolver os problemas sociais (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016).

Mesmo com o crescimento da produção científica relacionada, a temática da inovação social ainda é largamente ignorada pelo *mainstream* da pesquisa em inovação, tradicionalmente centrada nos aspectos econômicos e tecnológicos da mesma. Entretanto, a pesquisa em inovação social pode contribuir para o desenvolvimento de abordagens mais holísticas e não apenas tecnológicas dentro do campo, dados os grandes desafios que as soluções tecnológicas sozinhas não podem resolver (FORAY; MOWERY; NELSON, 2012).

De certa forma, a inovação como mecanismo de solução de problemas recebeu muito menos atenção em relação às questões sociais do que a questões orientadas pelo mercado. O debate sobre inovação social é importante e oportuno. (Křlev, Bund e Mildemberger, 2014)

Entretanto, pelo fato de ser uma temática multidisciplinar, ainda não se tem clareza dos limites de utilização do termo, visto que existe uma diversidade enorme de significados (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012; CAJAÍBA-SANTANA, 2014).

Nos últimos anos, a produção científica sobre inovação social ainda tem dado ênfase em definições e conceitos, demonstrando a falta de integração do campo e a amplitude do significado de inovação social. Esse fato pode ser atribuído à diversificação e ambiguidade das suas origens, atribuídas tanto ao economista Joseph Schumpeter quanto ao sociólogo William Ogburn (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016).

Ampliando o conceito inicial apresentado por Taylor (1970) e Gabor (1970), os autores Mulgan *et al.* (2006) afirmam que inovações sociais são atividades e serviços inovadores, que possuem a finalidade de atender a uma necessidade social e são desenvolvidos e difundidos, predominantemente, por organizações de cunho social.

Os autores Hochgerner (2011) e Howaldt e Schwarz (2010) tratam a inovação social como uma nova combinação de práticas sociais. Howaldt e Schwarz (2010) a definem como uma nova combinação e configuração das práticas sociais em determinados contextos sociais, encabeçada por um ou mais atores com o objetivo de atender necessidades ou resolver problemas. Essa abordagem trata a inovação social como um novo paradigma de inovação, não como uma categoria separada, ao contrário da distinção realizada por Taylor (1970), entre inovação social e inovação tecnológica (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016).

Mas, de certa forma, o conceito de inovação social também pode ser entendido como uma ruptura de antigos paradigmas e uma nova visão de como solucionar problemas e desafios crônicos gerados pela atual organização dos Estados modernos baseados no capitalismo tradicional, tais como a escassez de recursos, as mudanças climáticas, o impacto negativo da globalização, entre outros (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012). Essa visão é corroborada pelos autores Nicholls e Murdock (2012) que entendem que a inovação social é

uma resposta aos chamados “problemas intratáveis”, gerados por esse fracasso das soluções convencionais e paradigmas estabelecidos em todos os três setores da sociedade.

Com uma abordagem parecida, Cajaíba-Santana (2014) conceitua a inovação social como novas práticas sociais, criadas através da ação coletiva intencional e orientada para realizar transformações sociais, através da reconfiguração de como as demandas sociais são atendidas. O autor complementa que a mudança social deve ser a principal característica a ser colocada em evidência na inovação social, que não se trata apenas de mudanças na forma como os agentes sociais agem e interagem, mas mudanças no contexto social em questão, através da criação de novas instituições e novos sistemas sociais (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Ainda, segundo o autor, nem todo o processo de mudança social é uma inovação social, devendo ter certo caráter intencional, onde os atores visam atingir determinado resultado (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Por outro lado, existem abordagens mais voltadas ao aspecto econômico da inovação social, como as adotadas pelo *Guide to Social Innovation*, da Comissão Europeia (2013, p.6), que define a inovação social como “o desenvolvimento e concretização de novas ideias (produtos, serviços e modelos) para atender necessidades sociais e criar novas relações sociais ou colaborações”.

Em uma combinação entre as duas abordagens Ruiz e Parra (2013) definem a inovação social como o *design*, o processo de implementação, e o processo de disseminação de novas práticas sociais e políticas para promover a mudança na configuração social, promovendo ganhos econômicos.

Mesmo com outras abordagens sendo desenvolvidas na literatura acerca do tema, as abordagens mais sociológicas, ou voltadas à prática social são as que aparecem com mais destaque no campo científico.

Como mais uma das abordagens de inovação social deste tipo, Mumford (2002, p. 253), traz que inovação social é “a geração e implementação de novas ideias sobre como pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para alcançar um ou mais objetivos comuns”, e abarca a criação de novos tipos de instituições sociais, ideias governamentais, movimentos sociais, novas práticas em grupo ou de negócios, e novos processos para trabalho colaborativo.

Seguindo uma linha semelhante, The Young Foundation (2014, p. 9) define as inovações sociais como:

Novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que atendem simultaneamente a uma necessidade social (de forma mais eficiente e eficaz do que as soluções existentes) e geram novas capacidades, ativos e/ou relacionamentos. Em outras palavras, as inovações sociais são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.

Um dos grupos de pesquisa referência em inovação e tecnologia social é o CRISES (*Centre de Recherche sur les Innovations Sociales*). No entendimento desse grupo, a inovação social impacta em três níveis: sociedade, organizações e território, e pode ser conceituada como:

Um processo social iniciado pelos atores sociais para responder a uma aspiração humana, suprir uma necessidade, trazer uma solução ou aproveitar uma oportunidade de ação, na intenção de mudar as relações sociais, de transformar um quadro de ação ou de propor novas orientações culturais (CRISES, 2010, p. 5).

Outro centro que trabalha com inovações sociais, mas com uma perspectiva mais voltada às organizações é o CSI – Centro para Inovação Social, da Stanford Graduate School of Business, que tem como objetivo integrar uma comunidade de líderes, principalmente do setor privado, que possam construir um mundo mais sustentável e próspero, através da troca de ideias e valores entre diferentes setores e domínios do conhecimento (CSI, 2019). Para o CSI (2019), a inovação social é “solução nova para um problema social que é mais efetiva, eficiente e sustentável do que as soluções até então existentes, e pela qual o valor criado é revertido para a sociedade como um todo, em vez de apenas para particulares”.

Já Mulgan *et al.* (2008) possuem uma visão diferente, definindo inovação social como novos serviços ou atividades que possuem o objetivo de suprir uma necessidade social e que são difundidas através de organizações com propósitos sociais, não organizações privadas, como proposto pelo CSI. Esses mesmos autores complementam que as inovações sociais fazem parte da história humana, sempre se manifestando de alguma forma nas diferentes problemáticas sociais que se apresentavam (MULGAN *et al.*, 2006).

Esse tipo de inovação significaria uma resposta a desafios enfrentados nas esferas sociais e ambientais, característicos pela sua complexidade (THE YOUNG FOUNDATION, 2014).

Dentro desse contexto, as inovações sociais estão sendo apresentadas, de forma crescente, como o melhor meio para alcançar as transformações sociais e ambientais necessárias na sociedade atual (LEVÉSQUE, 2014).

Em função disso, o termo inovação social tem sido utilizado para apresentar diversas situações, que vão desde modelos de governança, desenvolvimento de novos produtos, empreendedorismo social, entre outros (Quadro 1).

Quadro 1 - Resumo da utilização do termo inovação social em tópicos diversos

Tópicos amplos	Exemplos de tópicos derivados
Processos de mudança social	<ul style="list-style-type: none"> • Papel da sociedade civil na mudança social • Papel das empresas na mudança social • Papel da economia social e empreendedores sociais
Estratégia de negócio e gestão organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano, institucional e social • Eficiência organizacional, liderança e competitividade • Sustentabilidade e eficácia de organizações sem fins lucrativos
Empreendedorismo social	<ul style="list-style-type: none"> • Papel dos indivíduos na criação de empreendimentos sociais • Comportamentos e atitudes relacionadas a empresas sociais • Empresas com foco em objetivos sociais com superávit reinvestido
Novos produtos, serviços e programas	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação no setor público • Provisão de serviços públicos por empresas sociais e organizações da sociedade civil
Governança e capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Inter-relações entre atores e suas habilidades, competências, ativos e capital social no desenvolvimento de estratégias

Fonte: The Young Foundation (2012, p. 8).

Ao realizar uma pesquisa bibliométrica sobre o campo da inovação social, Van der Have e Rubalcaba (2016) identificaram quatro comunidades intelectuais distintas, com um fraco processo de difusão e convergência entre elas. São elas: a) Psicologia Comunitária; b) Pesquisas em Criatividade; c) Desafios Sociais e Societais; d) Desenvolvimento Local.

Em uma tentativa de afunilamento do escopo do tema, alguns autores adotaram a visão de que as inovações sociais devem abordar especificamente as necessidades e os problemas sociais, contribuindo para a sociedade, criando dessa forma um "valor social" ao satisfazer essas necessidades (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016).

Nesse mesmo sentido, na definição de TEPSIE - The Theoretical, Empirical, and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe (<http://www.tepsie.eu>) - um programa que visa desenvolver ferramentas, métodos e políticas para ajudar a formular a estratégia da União Européia para a inovação social, compreendendo a The Young Foundation, Instituto Tecnológico Dinamarquês, a Universidade de Heidelberg, Atlantis Consulting na Grécia, a Universidade Católica de Portugal e o Centro de Pesquisa de Wroclaw - inovações sociais são novas abordagens para a solução de problemas sociais. Esse tipo de inovação é social em seus meios e em seus fins, engaja e mobiliza os beneficiários e o

apoio para transformar as relações sociais, melhorando o acesso ao poder e aos recursos (TEPSIE, 2014).

Em relação ao escopo de análise e pesquisa, os estudos acadêmicos progrediram o suficiente para aceitar que o foco da inovação social não é apenas a sociedade civil, pois os limites da inovação social não são fixos (DE BRUIN; STANGL, 2013). A inovação social pode ocorrer no setor sem fins lucrativos, nos setores público ou privado e na intersecção entre setores, obscurecendo essas fronteiras (MURRAY, CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; NICHOLLS; MURDOCK, 2012).

Dessa forma, a inovação social pode atender às demandas sociais não apenas através de novas idéias, mas também através da criação de novas colaborações, que beneficiam a sociedade ao aprimorar a capacidade de agir (MULGAN, 2012). Nesse entendimento, a inovação social pode surgir de diferentes formas organizacionais ou combinações de atores.

Percebe-se, então, que a utilização do termo inovação social se propagou para diferentes campos de pesquisa, assim como sua prática abrange diversos atores da sociedade, como as empresas privadas, o poder público e atores da sociedade civil.

2.1.1 Modelos de Análise – Inovação Social

Alguns autores propuseram modelos e escalas com o objetivo de analisar as inovações sociais.

Um dos modelos propostos, dos autores Oliveira e Breda-Vázquez (2012), baseados em Bacon *et al.* (2008), delinearam os estágios da inovação social, descrevendo-os como: latente, concepção e desenvolvimento, mobilização, generalização e disseminação (Quadro 2).

Quadro 2 - Estágios da inovação social

Estágios da inovação social	Descrição
Latente	<ul style="list-style-type: none"> Ocorre a identificação da necessidade social, servindo como um gatilho para a geração de novas ideias. Sem obstáculos nesse estágio.
Concepção e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> Estágio turbulento, onde novas ideias são apresentadas, discutidas, desenvolvidas e algumas abandonadas. Surge como um obstáculo para a inovação social, visto que diversas inovações não resistem a essa fase.
Mobilização	<ul style="list-style-type: none"> Estágio em que são criadas novas estruturas ou redirecionadas as existentes, com o intuito de colocar a nova ideia em prática. O processo de inovação social pode ser interrompido nessa etapa, por diversas razões, como falta de suporte, de recursos ou de liderança adequada, ou por não funcionar na prática.
Generalização	<ul style="list-style-type: none"> Nesse estágio, a inovação social se torna parte da rotina principal da sua configuração institucional. Trata-se de uma fase de integração, que não ocorre até que a oposição de interesses já estabelecidos tenha sido superada.
Disseminação	<ul style="list-style-type: none"> É onde ocorre a difusão de processos para outros setores ou territórios, através da inspiração ou replicação. Por meio deste processo, as inovações sociais sustentáveis conferem maior valor e legitimidade, aferidos por meio de um <i>feedback</i> das cadeia curtas internas e externas e benefícios para o público. O imbricamento de outras práticas institucionais, já estabelecidas, se torna um obstáculo para a inovação social nessa fase.

Fonte: Baseado em Oliveira e Breda-Vásquez (2012, p. 525).

Já Neumeier (2012), apresenta três fases de uma inovação social:

- 1º) Problematização: ocasionada pela iniciativa de um ator ou grupo de atores. Pode ser uma ideia, a identificação de um problema ou uma influência externa;
- 2º) Manifestação de interesse: outros atores se inserem nas mudanças geradas pelos atores iniciais e adotam novas práticas.
- 3º) Delimitação e Coordenação: formação de uma rede onde os atores passam por um processo de aprendizagem, onde a inovação social se solidifica e se legitima, principalmente se há algum tipo de melhora na condição social do contexto em questão.

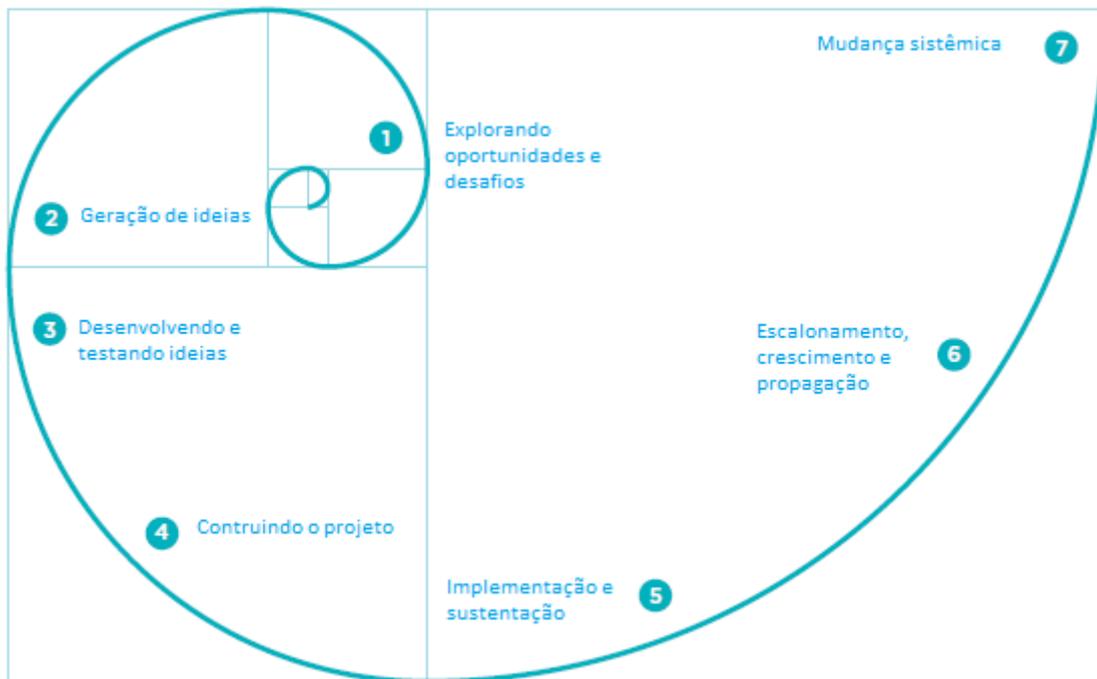
De uma forma semelhante, The Young Foundation (2012) classifica os elementos centrais da inovação social em: novidade, o processo da ideia à implementação, o encontro das necessidades sociais, a efetividade e a capacitação da sociedade para atuar. Portanto, é necessário que as inovações sociais sejam novas para o local ou setor onde serão desenvolvidas, partindo de ideias aplicáveis, atendendo a necessidades sociais reconhecidas de forma efetiva, e gerando empoderamento dos beneficiários através da criação de novos papéis e relacionamentos, do desenvolvimento de recursos e capacidades e/ou melhor utilização de ativos.

Nesse entendimento, The Young Foundation (2014) indica sete estágios para o desenvolvimento da inovação social (Figura 1), que podem ser pensados como espaços de

sobreposição, com culturas e habilidades distintas e fornecem uma estrutura para a reflexão sobre os diferentes tipos de apoio que os inovadores e inovações precisam para crescer. São eles:

- a) Explorando oportunidades e desafios: onde surge a necessidade de uma inovação social;
- b) Geração de ideias: onde as ideias e os conceitos são desenvolvidos;
- c) Desenvolvendo e testando ideias: aqui as ideias são testadas na prática;
- d) Construindo o projeto: fase em que as ideias ganham forma e escopo de atuação;
- e) Implementação e sustentação: estágio onde a ideia torna-se uma prática diária;
- f) Escalonamento, crescimento e propagação: difusão das inovações sociais;
- g) Mudança sistêmica: mudança e introdução de novos sistemas inteiros e, na maioria das vezes, abrangem todos os setores ao longo do tempo.

Figura 1 - Diferentes estágios da inovação social



Fonte: The Young Foundation (2014, p. 23).

Sob um prisma diferente, Cajaiba-Santana (2014) afirmam que existem níveis diferentes de inovação social, de acordo com o nível de análise.

- a) No primeiro nível estão as relações dentro do grupo social, como normas, valores, regras, hábitos e convenções;

- b) No segundo nível estão as relações de interação entre grupos sociais, com relações de troca.
- c) Já o terceiro nível trata do aspecto macro dos sistemas sociais, através de movimentos sociais e políticas públicas (CAJAÍBA-SANTANA, 2014).

Moulaert (2007), divide a inovação social em duas dimensões – produto e processo - e três tipos de resultado, que podem ser independentes ou combinados, mas gerados por diferentes formas de ação coletiva. São eles:

- a) Contribui para satisfazer necessidades humanas não supridas de outra forma;
- b) Aumenta o acesso a direitos como inclusão política, políticas redistributivas, entre outros;
- c) Amplia capacidades humanas, ao empoderar grupos sociais específicos, aumentar o capital social, entre outros (MOULAERT, 2007).

Já os autores Tardiff e Harisson (2005), propuseram um modelo baseado em 49 estudos realizados e nas diretrizes propostas pelo CRISES para a pesquisa acerca do tema, possuindo cinco dimensões de análise: Transformações, Caráter Inovador, Inovação, Atores e Processo (Quadro 3). Esse modelo abarca as cinco dimensões de inovação social e seus elementos constituintes, que podem ser identificados em um contexto em que tenha ocorrido ou que esteja acontecendo um processo de inovação social.

Quadro 3 – Dimensões de análise para o reconhecimento de inovações sociais e seus elementos, de acordo com o CRISES

Dimensões	Descrição/Elementos
Transformações	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto macro/micro: crises, rupturas, descontinuidades, mudanças estruturais; • Econômica: emergência, adaptação, relações de trabalho/produção/consumo; • Social: recomposição, reconstrução, exclusão/marginalização, prática, mudança, relações sociais.
Caráter Inovador	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos: de trabalho, de desenvolvimento, de governança, de Quebec; • Economia: do saber, do conhecimento, mista, social; • Ação social: tentativas, experimentos, políticas, programas, arranjos institucionais, regulamentação social.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Escala: local; • Tipos: técnica, sociotécnica, social, organizacional, institucional; • Finalidade: bem comum, interesse geral, interesse público, cooperação.
Atores	<ul style="list-style-type: none"> • Sociais: movimentos cooperativos/comunitários/voluntários, sociedade civil, sindicatos; • Organizações: empresas, organizações de economia social, empreendimentos coletivos, beneficiários; • Instituições: Estado, identidade, valores/normas; • Intermediários: comitês, cadeia curtas sociais/de alianças/de inovação.
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Modo de coordenação: avaliação, participação, mobilização, aprendizagem; • Meios: parcerias, consultas, integração, negociação, <i>empowerment</i>, difusão; • Restrições: complexidade, incerteza, resistência, tensão, compromisso, rigidez institucional.

Fonte: Tardiff e Harisson (2005, p. 23).

Com um campo teórico abrangente como é o da inovação social, é interessante apontar os três conjuntos teóricos apresentados por Lévesque (2014) para o entendimento das inovações sociais:

- a) Entendimento da inovação social como um processo - abordagem construtivista;
- b) Entendimento da inovação social como um sistema - abordagem evolucionista;
- c) Relação da inovação social com o modelo atual de desenvolvimento (LÉVESQUE, 2014).

Modelos de Análise de Inovação Social: Escopo Utilizado

De forma a possibilitar a análise do contexto dos objetos de pesquisa enquanto inovação social, foram empregados três *frameworks* de análise, de diferentes autores e com diferentes propostas, mas que são complementares, ao se considerar que iluminam diferentes aspectos de uma inovação social.

a) Elementos Centrais e Características Comuns de Inovações Sociais (The Young Foundation, 2012)

O primeiro *framework* foi desenvolvido pela The Young Foundation, no escopo do TEPSIE, um programa composto por diferentes instituições de pesquisa europeias e que possui grande relevância na formulação de políticas de inovação social, no contexto da União Européia.

O *framework* apresenta os elementos centrais e as características comuns de inovações sociais, que auxiliam na identificação da ocorrência de inovação social em determinado contexto ou organização.

O modelo proposto pelos autores visa reunir perspectivas de pesquisas e práticas, com o objetivo de desenvolver um escopo que atenda tanto profissionais quanto pesquisadores. Embora o programa TEPSIE tenha um foco europeu, o objetivo dos autores foi tornar essa definição de trabalho relevante para o campo global de pesquisadores e profissionais de inovação social. Para tal, na construção do modelo foram levados em consideração exemplos de inovações sociais de todo o mundo (THE YOUNG FOUNDATION, 2012).

Ainda, os autores tentaram encontrar um equilíbrio entre especificidade e generalização, não simplificando demais a ponto de incluir casos que não são particularmente sociais ou inovadores, mas também não ser tão específico que possa excluir muitos exemplos de inovação social (THE YOUNG FOUNDATION, 2012).

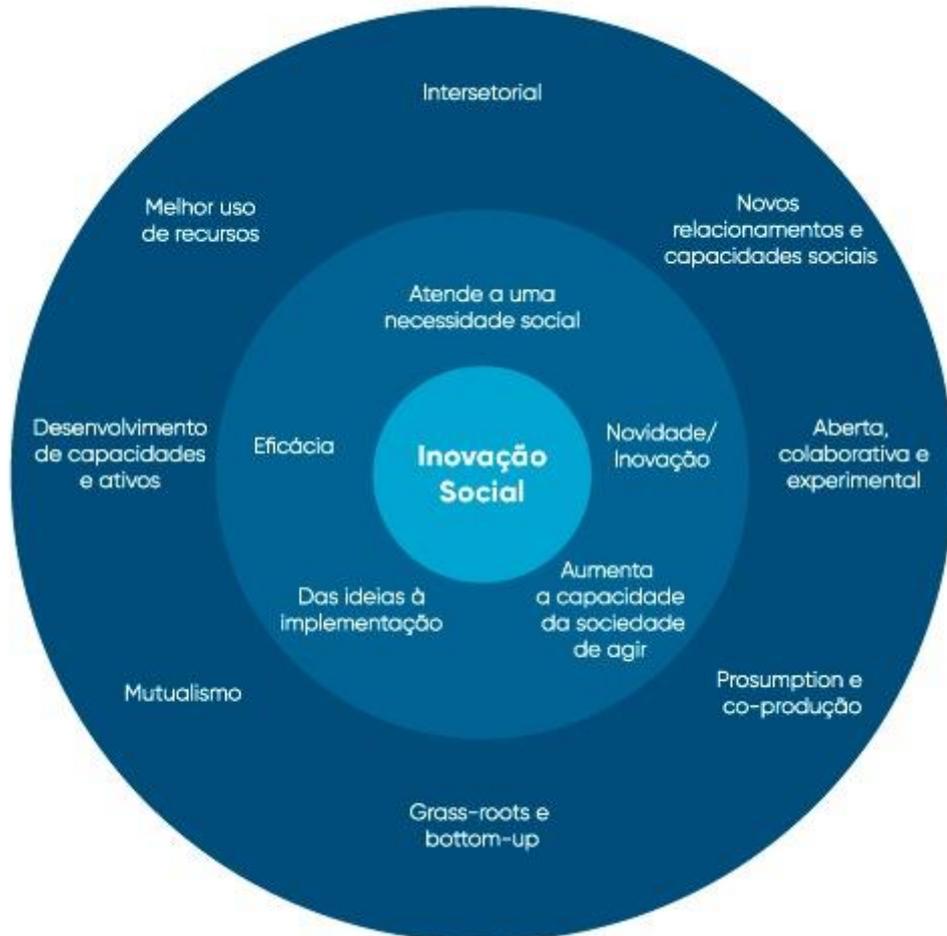
Também deve ser reconhecido que a inovação social é dependente do contexto - ocorre em contextos sociais, culturais, econômicos e ambientais mais amplos - e é nesses contextos específicos que as inovações sociais são formuladas e incorporadas. No entanto, esses contextos não são tratados nas características e definições do modelo aqui apresentado.

Os autores sugerem que existem cinco elementos que devem estar presentes para definir uma prática como socialmente inovadora: Novidade/Inovação; Das ideias à implementação; Atende a uma necessidade social; Eficácia; Aumenta a capacidade da sociedade de agir (Figura 2) (THE YOUNG FOUNDATION, 2012).

No mesmo entendimento, é possível identificar oito características comuns de inovações sociais. Algumas dessas características se sobrepõem bastante e estão interligadas, mas são separadas por uma questão de clareza. Além disso, as inovações sociais podem não exibir todas as características, mas a premissa é de que esteja presente ao menos uma das características. São elas: Intersetorial; Novos relacionamentos e capacidades sociais; Aberta, colaborativa e experimental; Prosumption e co-produção; Grass-roots e bottom-up;

Mutualismo; Melhor uso de recursos; Desenvolvimento de capacidades e ativos (Figura 2) (THE YOUNG FOUNDATION, 2012).

Figura 2 – Elementos Centrais e Características Comuns de Inovações Sociais



Fonte: The Young Foundation (2012).

A descrição de cada um dos elementos e características segue no Quadro 4.

Quadro 4 - Elementos centrais e características comuns de inovações sociais

Elementos Centrais	Descrição
Novidade/Inovação	Inovação social é nova no campo, setor, região, mercado ou usuário, ou deve ser aplicada de uma nova maneira
Das ideias à implementação	Existe uma distinção entre invenção (desenvolvimento de idéias) e inovação (implementação e aplicação de idéias)
Atende a uma necessidade social	Inovações sociais são projetadas especificamente para atender a uma necessidade social reconhecida
Eficácia	As inovações sociais são mais eficazes do que as soluções existentes - criam uma melhoria mensurável em termos de resultados
Aumenta a capacidade da sociedade de agir	Capacita os beneficiários criando novas funções e relacionamentos, desenvolvendo ativos e capacidades e/ou melhor uso de ativos e recursos
Características Comuns	Descrição
Intersetorial	Ocorrem nas interfaces entre os setores e envolvem atores de todos os setores
Novos relacionamentos e capacidades sociais	As inovações sociais são desenvolvidas "com" e "pelos" usuários e não são apenas entregues "para" eles. Elas podem ser identificadas pelo tipo de relacionamento que criam com e entre seus beneficiários
Aberta, colaborativa e experimental	Produção pelas massas - grande número de pessoas trabalhando de forma independente em projetos coletivos, sem estruturas e mecanismos normais de mercado
<i>Prosumption</i> e co-produção	Fronteira turva entre produtores e consumidores
<i>Grass-roots</i> e <i>bottom-up</i>	Sistemas distribuídos onde inovação e iniciativa são dispersas e conectadas por redes
Mutualismo	Noção de que o bem-estar individual e coletivo só pode ser obtido por dependência mútua
Melhor uso de recursos	Reconhecimento, exploração e coordenação de ativos sociais latentes
Desenvolvimento de capacidades e ativos	Abordagem participativa que permite que os beneficiários atendam às necessidades a longo prazo

Fonte: The Young Foundation, 2012.

b) TEPSIE Social Innovation *Framework* Model (TEPSIE, 2014)

Criado inicialmente por Bund et al. (2013) e desenvolvido por Krlev et al. (2014), no âmbito do programa TEPSIE, o modelo de análise denominado TEPSIE Social Innovation *Framework* Model (2014) tem o objetivo de reunir perspectivas conduzidas por pesquisas e práticas, distinguir melhor o que é e o que não é uma inovação social e buscar um equilíbrio

entre especificidade e generalização. Foi baseado em definições anteriores que enfatizam as dimensões de produto, processo e empoderamento (TEPSIE, 2014).

Esse modelo possibilita a análise da inovação social em diferentes níveis, micro, meso e macro. O *framework* integra atividade empreendedora, condições estruturais e resultados da inovação social e busca medir a inovação social e caracterizar o contexto em que foi concebida (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

O *framework* (Figura 3) apresenta os seguintes níveis de análise:

1) Atividade empreendedora: Propostas, Prototipagem, Sustentação e Desempenho de Inovação

A atividade empreendedora é um conjunto de ações, características, atitudes e comportamentos que podem ser rastreados e atribuídos até o inovador (organização ou indivíduo) durante o processo de inovação. Envolve fazer algo para mudar o status atual e atender uma demanda social (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

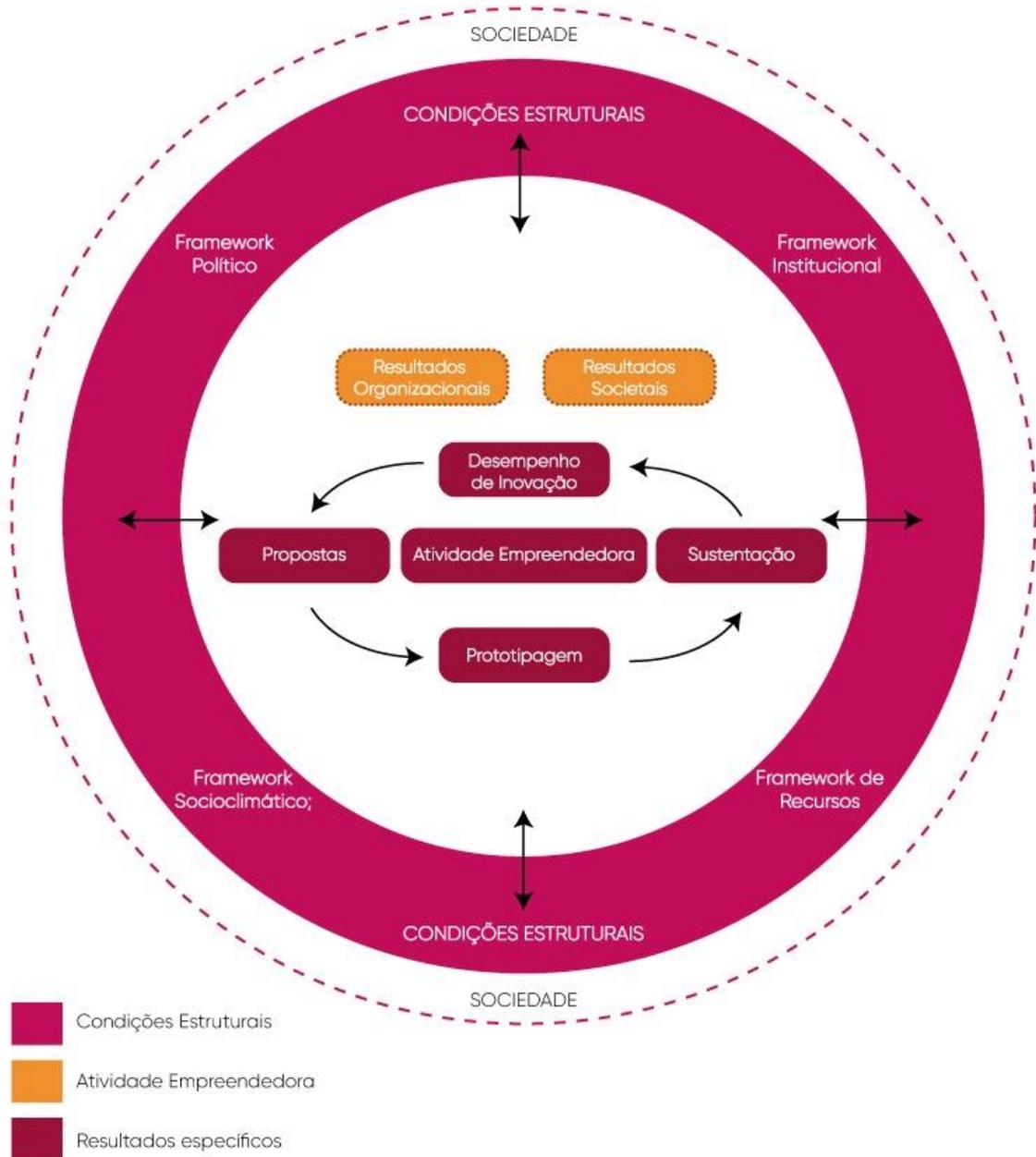
Representa forças ativas trabalhando em direção à inovação. Indivíduos e organizações são contemplados aqui. Pode ser realizado via intervenções e projetos ou pela criação de organizações. São levadas em consideração as atividades de empreendedores, mas também de atores externos à esfera econômica, como sociedade civil, grupos ou indivíduos informais (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Essa caracterização se reflete também no entendimento do empreendedorismo social proposto pelo projeto TEPSIE: “Definimos o empreendedorismo social como o conjunto de comportamentos e atitudes dos indivíduos envolvidos na criação de novos empreendimentos sociais, com a disposição de correr riscos e utilizar a criatividade” (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Pela proximidade conceitual, os autores utilizam a terminologia de atividade empreendedora e não “atividade de inovação” (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

O ciclo interno do modelo serve para diferencia as atividades empreendedoras em quatro etapas (1) propostas, (2) prototipagem, (3) sustentação e (4) desempenho de inovação.

Figura 3 - TEPSIE Social Innovation Framework Model (2014)



Fonte: TEPSIE (2014).

Propostas

É a fase onde uma nova idéia, conceito, processo ou tecnologia é pensada, mas ainda não implementada. Esse pode ser um processo intencional, mas também pode surgir como subprodutos de outros processos ou de maneira não intencional ou acidental. A premissa é que a ideia esteja firme ligada às necessidades sociais e possa ser percebida como uma solução

para uma demanda social (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Prototipagem

No contexto da inovação social, existem muitas idéias e soluções diferentes e nem todas podem ser realizadas da mesma maneira. Existem barreiras específicas para certas soluções. Assim, existem processos de desenvolvimento que devem ser seguidos, como o desenvolvimento de protótipos baseados nas ideias criadas no estágio um. Com base nisso, o empreendedor/organização, juntamente com a sociedade (teste de legitimidade), seleciona ideias ou propostas que sejam:

- a) Capazes de captar os investimentos necessários;
- b) Possuem o maior potencial para resolver o problema / atender à necessidade. Somente ideias que atendem às necessidades sociais e são validadas pela sociedade avançam para o estágio de implementação;
- c) São realistas o suficiente para ser implementadas de maneira adequada (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Sustentação

A fase de sustentação se refere ao processo de captação de recursos. É necessário mobilizar recursos para implementar a ideia/proposta na vida real, pois a implementação da ideia e a sua introdução no mercado precisam disso. As redes de relacionamentos são importantes, pois podem ajudar a desenvolver uma ideia através de um processo de feedback e aprimoramento contínuo, além de facilitar na busca da legitimidade social da inovação em específico (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Desempenho de Inovação

Este aspecto do modelo analisa as mudanças nas necessidades sociais que podem ser atribuídas e às inovações sociais. A inovação em si precisa ser avaliada e seu desempenho medido. A inovação funciona tão bem quanto o planejado? Que contribuição traz para uma mudança social positiva? Quais externalidades inesperadas podem ser detectadas? Que adaptações são necessárias? Não obstante, deve se considerar que o desempenho da inovação

pode influenciar em outras inovações, incrementais ou radicais (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

De uma perspectiva sistêmica, a atividade empreendedora e as condições estruturais são importantes para o modo como uma inovação emerge e se desenvolve. No centro do processo, a atividade empreendedora funciona como fator de impulso, a fim de promover ativamente o processo de inovação (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

O processo, por sua vez, não é um sistema fechado, pois é moldada pelo ambiente que influencia o processo de inovação. Essas condições estruturais facilitadoras são incluídas no círculo externo do modelo para abordar a inovação como um processo dinâmico e influenciado por um amplo conjunto de variáveis. Em contraste com a atividade empreendedora, as condições estruturais funcionam como fatores de atração para o processo de inovação, ou seja, estão fora do sistema de inovação e não podem ser controladas diretamente pela organização ou indivíduo inovador (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Ao contrário das condições estruturais, a atividade empreendedora representa fator de pressão, ou seja, a atividade influencia os diferentes estágios da inovação em diferentes graus. Portanto, a atividade empreendedora é a semente da qual emergem as inovações. Na maioria dos casos, a semente precisa de um ambiente propício como complemento ao crescimento (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

2) Condições Estruturais: *Framework* Político, *Framework* Institucional, *Framework* de Recursos e *Framework* Socioclimático;

No círculo externo do modelo, estão as quatro subdimensões que constituem a dimensão geral da estrutura: a estrutura institucional, política e de recursos, bem como a estrutura socioclimática.

As condições estruturais podem ser entendidas como fatores de atração para o processo de inovação, tendo um papel regulador e fornecendo o ambiente para os processos de inovação que estão contidos no círculo interno do modelo (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

As condições estruturais afetam indiretamente o processo de inovação: pode permitir e funcionar como fator de atração para inovação social. Mas, dependendo de sua natureza,

também pode atrapalhar o processo de inovação (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Framework Político

O *framework* política representa o conjunto de incentivos e intervenções que derivam do sistema político e que visam promover, direta ou indiretamente, inovações sociais. Inclui prêmios e eventos de inovação social iniciados pelo governo, por exemplo (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Framework Institucional

Representa o conjunto de valores, regras, normas e leis que regulam as ações humanas e organizacionais no nível social.

Com base em W. Richard Scott (2001), é possível diferenciar três tipos de instituições: (1) instituições reguladoras com regras coercitivas e sancionadas legalmente (por exemplo, leis), (2) instituições governamentais que atuam na adequação normativa (por exemplo, proteção ambiental), (3) instituições culturais-cognitivas como crenças comuns em uma cultura compartilhada (por exemplo, direitos humanos) (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Framework de Recursos

Abarca a existência e disponibilidade de recursos relevantes para o processo de inovação social. Inclui, mas não está limitado a: recursos monetários, conhecimento e criatividade, voluntários, tecnologia da informação, redes relevantes para inovação, entre outros (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Framework Socioclimático

Abrange a existência de necessidades compartilhadas, sua consciência e legitimidade na sociedade, assim como as atitudes em relação à mudança e abertura ao desenvolvimento da inovação (social) (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

É importante destacar que as diferentes partes da estrutura influenciam o processo de inovação social em diferentes graus e em diferentes estágios do processo (dependendo da necessidade social específica).

3) Resultados Organizacionais e Resultados Societais

O terceiro nível do nosso é o resultado da inovação, do ponto de vista organizacional e societal. Essa categoria evolui da interação das condições estruturais com a atividade empreendedora. O resultado societal pode ser classificado como sistêmico, uma vez que o impacto da inovação social na sociedade como um todo é medido (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Resultado Organizacional

Refere-se aos resultados mensuráveis de inovação social no nível organizacional, embora este possa ser oriundo de intervenções organizacionais ou individuais. O resultado da inovação social é estreitamente conectado às atividades no nível organizacional (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Resultado Societal

Os resultados sociais referem-se a mudanças na estrutura das necessidades sociais, em um contexto mais amplo de determinada sociedade. Em contraste com o resultado organizacional, os resultados sociais descrevem as mudanças no nível social que podem ser rastreadas até os resultados mensuráveis e imensuráveis da intervenção da inovação social (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Exemplos seriam mudanças na felicidade ou no bem-estar, mas no âmbito deste modelo de análise, são considerados resultados sociais os impactos positivos causados nos seguintes campos: educação, emprego, meio ambiente, saúde e assistência, habitação, capital social e redes, participação política (KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014)

Os resultados sociais são o objetivo final da própria inovação social. Assim, os resultados da sociedade podem parecer ser o ponto final de todo o processo, mas muitas vezes os resultados da sociedade também servem como um facilitador para novas inovações (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Com relação ao processo de inovação social, cabe destacar que processo iterativo em que são possíveis ciclos de feedback entre cada estágio.

Nesse entendimento, os resultados sociais dos processos de inovação podem servir como um facilitador para novas inovações. Portanto, o desempenho da inovação pode ser um facilitador para melhorias e novas ideias, assim como pode modificar a estrutura social e afetar o equilíbrio de necessidades na sociedade. Isso significa que o resultado da inovação pode alterar as condições da estrutura que, por sua vez, alteram as condições iniciais para o surgimento de novas inovações sociais (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Exemplo: uma inovação social que atenda a uma necessidade importante pode atrair muita publicidade, tornando o conceito mais visível para diferentes atores. Por sua vez, isso pode estimular o sistema político a apoiar inovadores (sociais), facilitando o surgimento de novas inovações sociais (BUND *et al.*, 2013).

c) Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013)

Além de identificar a ocorrência de uma inovação social e analisar o contexto em que ela ocorreu, possível através dos *frameworks* apresentados acima, é relevante analisar o impacto dessa inovação social e sua profundidade, o que é possibilitado pelo Social Innovation Continuum (Figura 4), dos autores De Bruin e Stangl (2013).

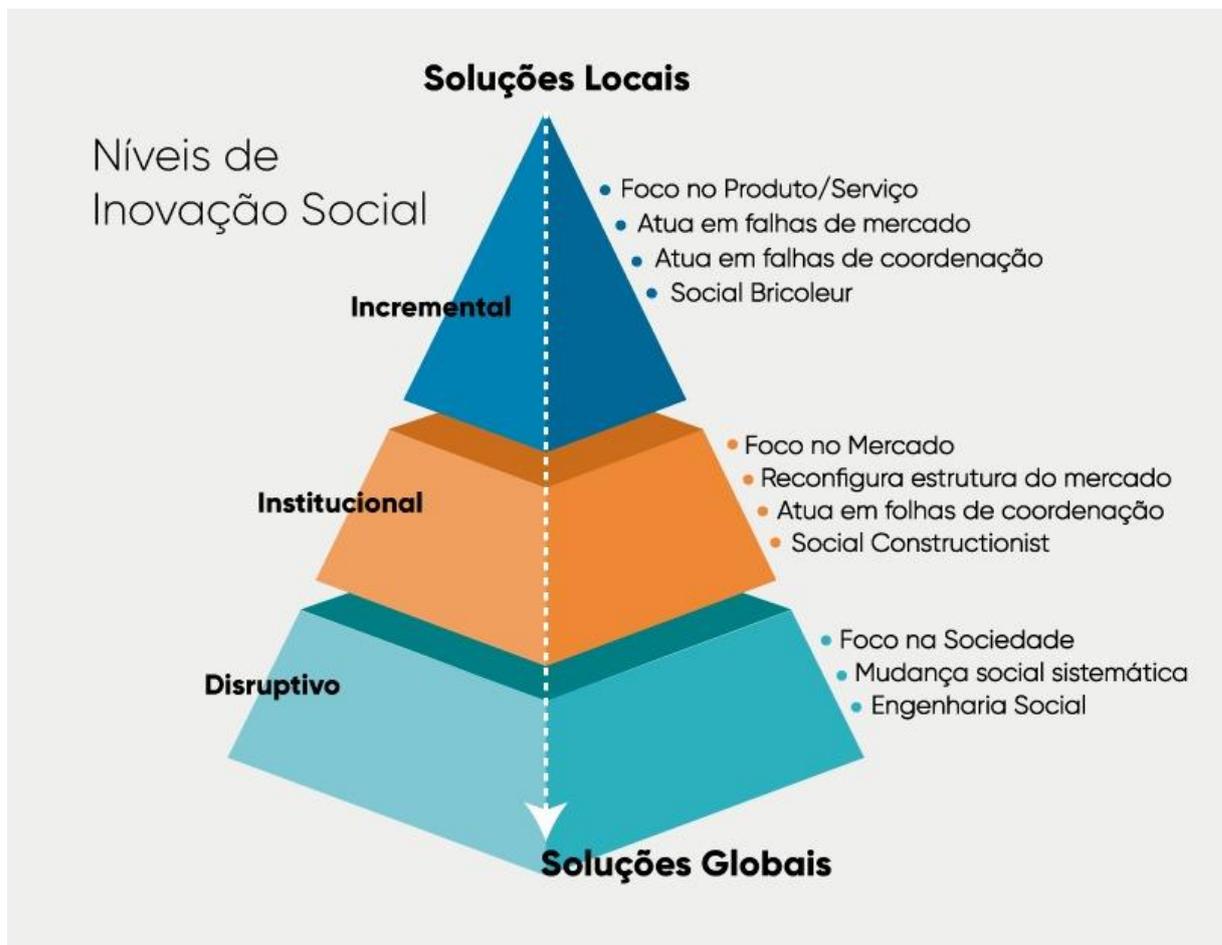
O modelo proposto pelos autores desenvolve uma estrutura para capturar a amplitude e a fluidez da inovação social no cenário contemporâneo da inovação. O continuum de inovação social concilia inovações sociais incrementais, institucionais e disruptivas que variam em sua escalabilidade e impacto. Considera-se também como empreendedorismo e a empresa social se encaixam em relação ao continuum da inovação social (DE BRUIN; STANGL, 2013).

A essência do modelo é que diferentes formas de inovação ao longo do continuum têm um resultado comum - o avanço do valor social, de forma positiva, criando soluções para os problemas sociais. Como as soluções ocorrem em vários níveis, a noção de continuidade fornece a flexibilidade de definição necessária para abranger a diversidade de inovações sociais em diferentes níveis, bem como capturar a escalabilidade e o impacto potencial dessas inovações no atendimento de demandas sociais e na mudança social sustentável (DE BRUIN; STANGL, 2013).

Adotando a perspectiva de Nicholls e Murdock (2012), o modelo tem a premissa de que a inovação social ocorre em vários níveis, com base no fato de que a solução inovadora pode estar focada em resolver falhas de mercado (incrementais), reconfigurar estruturas de mercado (institucionais) ou alterar sistemas sociais (disruptivos).

A essência do modelo gira em torno do impacto potencial da solução ou de sua capacidade de ser escalada de um nível local para um global. Nesse entendimento, a inovação social pode ocorrer no nível local, mas, considera que a escala das soluções é fundamental para a mudança social transformadora. O modelo considera desde inovações sociais colaborativas focadas no produto ou nas necessidades locais, até inovação social disruptiva focada nos sistemas (DE BRUIN; STANGL, 2013).

Figura 4 - Continuum de Inovação Social



Fonte: De Bruin e Stangl (2013).

Ao se considerar o papel do empreendedorismo social no modelo, os autores abordam o mesmo sob uma perspectiva multinível. Em consonância com essa visão, Zahra et al. (2009) argumentam que diferentes tipos de empreendedores sociais são motivados a buscar soluções para diferentes níveis de problemas sociais. Dessa forma, são considerados no modelo os os tipos de empreendedor social de Zahra et al. (2009).

Problemas sociais inseridos no contexto local são direcionados pelo *social bricoleur*, cujo conhecimento do local e capacidade de improvisação cria soluções inovadoras. No entanto, a escalabilidade geralmente é difícil (ZAHRA *et al.*, 2009). Já o *social constructionist*, identifica oportunidades na interseção entre os setores público, privado e a sociedade civil e projeta estruturas alternativas com maior potencial de escalabilidade. Por fim, o engenheiro social visa problemas sistêmicos em escala global (DE BRUIN; STANGL, 2013).

Cada tipo de empreendedor social visa um nível diferente de inovação social, associado a questões relacionadas à escalabilidade da solução. Dessa forma, soluções inovadoras de empreendedores sociais e empresas sociais podem ser facilmente classificadas no continuum da inovação social de acordo com a natureza e a escalabilidade da inovação (DE BRUIN; STANGL, 2013).

Não obstante, abordar falhas de coordenação é importante quando muitos atores interdependentes com lógicas díspares dos setores público, privado e da sociedade civil precisam se unir para mitigar problemas sociais complexos. As formas de promover a coordenação da ação coletiva para criar soluções para os problemas sociais são, sem dúvida, uma consideração importante no contexto da inovação social (DE BRUIN; STANGL, 2013).

Dessa forma, o modelo destaca os três níveis de inovação social: incremental, institucional e disruptiva, juntamente com seu foco local ou global. Também destaca o tipo de falha de coordenação que a inovação social ataca e os tipos de empreendedorismo social que mais combinam com as soluções necessárias para cada nível.

Inovação Social Incremental: Foco local; Foco em produto/serviço; Atua em falhas de mercado e em falhas de coordenação; Bricolagem social;

Neste tipo de inovação social, pode estar abarcado o desenvolvimento de novas maneiras de trabalhar em conjunto, a coordenação e o alinhamento de iniciativas e parcerias que avançam em direção a um objetivo comum e são cruciais para mitigar problemas sociais e, por si só, podem ser uma forma de inovação social. Também considera arranjos de

governança que catalisam e coordenam soluções locais e iniciativas que surgem para resolver problemas sociais da comunidade local. Os autores sugerem que, em vez de uma única pessoa, a função do *social bricoleur* pode estar incorporada em vários líderes locais, que fornecem soluções inovadoras para atender as demandas sociais (DE BRUIN; STANGL, 2013).

Inovação Social Institucional: Foco global; Foco no mercado; Reconfigura estruturas de mercado e atua em falhas de coordenação; Exige construção coletiva.

Aqui, estão abarcadas as inovações sociais que tentam reorganizar ou reconfigurar as estruturas sociais ou econômicas existentes, e que reposicionem as tecnologias surgidas nas necessidades sociais e não somente econômicas (NICHOLLS; MURDOCK, 2012), mas com a solução tendo a capacidade de atingir escala suficiente para um impacto considerável no problema. Neste nível, o *social constructionist* se encaixa como o tipo de empreendedor com mais chances de desenvolver as inovações sociais deste tipo (DE BRUIN; STANGL, 2013).

Inovação Social Disruptiva: Foco global; Foco na sociedade; Mudança sistêmica; Engenharia social.

A inovação social disruptiva visa mudanças sistêmicas em escala global. Essa forma de inovação social pode variar de movimentos sociais organizados com membros formais a grupos de atores unidos por um objetivo e paixão comuns (NICHOLLS; MURDOCK, 2012). Pode abarcar empreendedores que identificam problemas sistêmicos e propõem soluções transformacionais - classificadas como engenheiros sociais (ZAHRA *et al.*, 2009; DE BRUIN; STANGL, 2013).

Seguindo este entendimento, é possível afirmar que há uma forte conexão entre empreendedorismo social, empresas sociais e inovação (BARRAKET; FURNEAUX, 2012; DE BRUIN; STANGL, 2013; KIRKMAN, 2012). Pois, a empresa social pode ser uma inovação social por si só, uma nova solução para os problemas financeiros e organizacionais das organizações sem fins lucrativos existentes e uma nova maneira de fazer as coisas no mundo (KIRKMAN, 2012).

Ao avaliar que a inovação social pode ocorrer por meio de, mas não apenas, do empreendedorismo social e de empresas sociais, tal conceito será trabalhado a seguir.

2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O conceito de empreendedorismo social tem ganho espaço no campo científico, assim como no campo político e nas mídias globais, por possuir um potencial de grande impacto e mudança social, mais aderente aos desafios sociais que se apresentam nas últimas décadas.

A origem do que chamamos hoje de empreendedorismo social se deu no final do século XIX, época em que foi criada a chamada “caridade científica”, conforme denominado pela historiadora Gertrude Himmelfarb (DEES, 1998). Esse fenômeno consistia em um tipo de caridade mais sistemática, não apenas através de simples esmolas e doações, mas uma caridade que buscava um impacto maior e mais duradouro. Sendo essa busca o princípio original do empreendedorismo social atual (DEES, 1998).

Além disso, o relativo fracasso das instituições governamentais em resolver os problemas sociais, caracterizada pela ausência de políticas públicas específicas e problemas orçamentários, que diminuíram os gastos com o bem-estar social, ocasionaram um aumento nas iniciativas da sociedade civil que visam estabelecer práticas alternativas que consigam atender essas necessidades não atendidas pelo Estado e nem pelo mercado (HUYBRECHTS; NICHOLLS, 2012).

Não obstante, modelos alternativos de empreendedorismo social surgem fora do campo das instituições sem fins lucrativos (DEFOURNY; NYSENS, 2012). Essas iniciativas não são tão novidade quanto possa parecer, visto que empreendedores já haviam desenvolvido e fomentado iniciativas do tipo, tais como Florence Nightingale (1820-1910), fundadora da primeira escola de enfermagem a desenvolver práticas inovadoras na Segunda Guerra Mundial; Michael Young, fundador do *Institute for Community Studies* (1953) e da *School for Social Entrepreneurs* (1997); Maria Montessori, médica italiana que criou um método de educação revolucionário na década de 1900, que defendia que cada criança possuía um desenvolvimento único, criando diversas escolas que seguiam essa linha; e organizações como a Ashoka, Skoll Foundation e, OneWorld Health que fomentam o sucesso de empreendedores sociais em todo o mundo (NICHOLLS, 2006; DACIN; TRACEY, 2011; CHOI; MAJUMDAR, 2014).

A diferença entre os empreendedores sociais do passado, em relação aos atuais, se demonstra na escala e no alcance do impacto social que estes geram, assim como na diversidade de abordagens que podem ser aplicadas para resolver os problemas sociais (NICHOLLS, 2006).

O fenômeno do empreendedorismo social tem ganhado popularidade de forma crescente, seguido por um grande número de ideias e definições que tentam descrever o empreendedorismo social, tornando o campo flexível e abrangente, que tem como consequência uma aparente falta de clareza do conceito (NICHOLLS, 2006). O campo científico ainda discute os contextos onde a aplicação é cabível (ZAHRA *et al.*, 2009).

O empreendedorismo social pode ser considerado um campo de estudos emergente, tanto do ponto de vista científico quanto político, em franca expansão, suficiente para atrair a atenção de diferentes esferas da sociedade (MARTIN; OSBERG, 2007). Como um reflexo dessa crescente popularidade, temos visto um considerável aumento no financiamento governamental para as empresas sociais, além do surgimento de grupos de pesquisa em universidades de todo o mundo e de revistas científicas voltadas à temática (CHOI; MAJUMDAR, 2014).

O conceito de empreendedorismo social possui relação próxima com definições dadas ao empreendedorismo tradicional, principalmente a noção shumpeteriana (1934) de empreendedorismo, com forte viés econômico.

Alguns autores afirmam que o campo do empreendedorismo social ainda é muito empírico, e ainda falta um rigor científico maior para o seu desenvolvimento. Esse seria um dos motivos para que ele ainda seja relacionado com a teoria do empreendedorismo (MAIR; MARTÍ, 2005).

Por outro lado, determinados autores acreditam que o empreendedorismo social se baseia em algumas premissas do empreendedorismo econômico, mas seu desenvolvimento não é fundamentado em uma teoria geral do empreendedorismo (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; SWEDBERG, 2006). Nesse sentido, definir e delimitar o empreendedorismo social se tornou mais fácil do que a definição do empreendedorismo tradicional (DORADO, 2006; CHELL, 2007; MASSETTI, 2008).

Um exemplo é a definição adotada pela School for Social Entrepreneurs (2015), de que empreendedorismo social é uma iniciativa de empreendedorismo que trabalha de uma maneira tradicional/empresarial, mas para um benefício social, ao invés de lucrar. Elas podem surgir em negócios éticos, órgãos governamentais e comunidades.

Com uma visão alternativa, outros autores caracterizam o empreendedorismo social como a criação de empresas para servir aos pobres, onde os lucros devem ser reinvestidos na própria empresa, para cumprir sua missão social (YUNUS, 2007).

Apesar das discussões acerca da base teórica do empreendedorismo social, a área tem conseguido alcançar relativa autonomia, tanto pelas suas características específicas que a

diferenciam do empreendedorismo, quanto pela relevância e natureza das suas iniciativas e resultados. A aproximação entre as duas áreas se dá na apropriação, pelo empreendedorismo social, de características do empreendedorismo tradicional, mas com um enfoque diferente, que não a orientação para o mercado e a obtenção de lucro.

Dessa forma, o empreendedorismo social se define como uma atividade criadora de valor social, ocorrendo dentro ou entre os setores governamentais, de mercado, ou sem fins lucrativos (ROBERTS; WOODS, 2005; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Em relação aos empreendedores sociais, é possível considerá-los como um tipo de empreendedor (DEES, 1998). A diferença entre os dois campos se mostra nos objetivos diferentes: enquanto o empreendedor social possui a missão de criar valor e atender demandas sociais o empreendedor tradicional busca a geração de lucro (AUSTIN *et al.*, 2006; CERTO; MILLER, 2008).

As características oriundas do empreendedorismo que são consideradas as mais relevantes no empreendedorismo social são: foco em oportunidades, gestão do risco, proatividade e inovação (WEERAWARDENA; MORT, 2006).

Nesse mesmo sentido, Dees (1998) afirma que empreendedor social mistura a motivação emocional de uma missão social com a ideia de disciplina, inovação e perseverança de um empreendedor tradicional.

Os empreendedores sociais projetam suas estratégias de geração de receitas para servir ao objetivo de entregar valor social (ABU-SAIFAN, 2012). Dessa forma, possuem diferenças e similaridades com os empreendedores tradicionais (Quadro 5).

Quadro 5 – Características únicas e comuns de empreendedores orientados para o lucro e empreendedores sociais

Características únicas de empreendedores orientados para o lucro	Características comuns aos dois tipos	Características únicas de empreendedores sociais
Bem-sucedido	Inovador	Líder de uma missão
Tomador de risco	Dedicado	Emocionalmente motivado
Organizado	Tomador de iniciativa	Agente de mudanças
Pensador estratégico	Líder	Formador de opinião
Criador de valor	Atento às oportunidades	Criador de valor social
Holístico	Persistente	Socialmente alerta
	Comprometido	Gestor
		Visionário
		Altamente responsável

Fonte: Adaptado de Abu-Saifan (2012).

As diferenças são oriundas do foco e dos objetivos diferentes entre os dois tipos de empreendedores.

Alguns estudiosos do tema têm definido o empreendedorismo social como a construção e busca de oportunidades utilizadas como ferramentas para alcançar a transformação social, feitas por atores tomados de visão e paixão (LIGHT, 2009).

Ao narrar o desenvolvimento da Ashoka, que tem sua história marcada pela presença de reconhecidos empreendedores sociais, Bornstein (2004, p.1) define os empreendedores sociais como “forças transformadoras: pessoas com novas idéias para enfrentar os grandes problemas, incansáveis na busca de sua visão (...) que não vão desistir até que consigam espalhar suas idéias, tanto quanto puderem.

Abu-Saifan (2012) propôs uma tentativa de delimitar as características dos empreendedores sociais. Segundo ele, os empreendedores sociais:

- a) são guiados por uma missão: entregar valor social às camadas mais vulneráveis da sociedade;
- b) empreendem através de uma combinação de características que os diferenciam dos empreendedores tradicionais (Quadro 5);
- c) atuam através de organizações que têm uma forte cultura de inovação;
- d) atuam em organizações financeiramente independentes, que planejam e executam estratégias de geração de renda. Dessa forma, atendem o objetivo de entregar valor social, ao manter a sustentabilidade financeira. Ocorre uma combinação de atividades sociais e de geração de renda, para alcançar a sustentabilidade, reduzindo a dependência de doações e financiamento governamental, e aumentando o potencial de impacto social (BACQ *et al.*, 2011; ABU-SAIFAN, 2012).

Abu-Saifan (2012) afirma que os empreendedores sociais podem operar através de duas estratégias de negócios:

- a) sem finalidade de lucro, mas com estratégias de geração de renda: uma empresa social que executa as atividades sociais e comerciais de forma híbrida, com o objetivo de alcançar a sustentabilidade financeira. O empreendedor social gere uma organização que é, ao mesmo, tempo social e comercial. O lucro gerado é utilizado para fomentar a entrega de valor social.
- b) com fins lucrativos, com estratégias orientadas para a missão social: um negócio com objetivo social, que realiza simultaneamente atividades sociais e com finalidade de lucro, para alcançar a sustentabilidade. O empreendedor social gere uma organização que é, ao mesmo, tempo social e comercial. A organização é financeiramente independente e os sócios podem se beneficiar da distribuição de lucros.

Nesse contexto, o interesse do público nos empreendedores sociais decorre do seu papel na resolução de problemas sociais críticos e na sua dedicação em busca do bem-estar da sociedade (ZAHRA *et al.*, 2008). Os empreendedores sociais possuem alta popularidade em virtude do grande número de necessidades sociais que atendem e da melhora da qualidade de vida que eles geram para algumas camadas da sociedade (ABU-SAIFAN, 2012).

O Quadro 6 relaciona as características dos empreendedores sociais apresentadas por Abu-Saifan (2012) com o que é proposto por outros autores, formando um escopo de características bem aceito na literatura.

Cabe ressaltar que grande parte dessas características também são apresentadas por empreendedores tradicionais, conforme exposto por Abu-Saifan (2012).

Quadro 6 – Características de empreendedores sociais

Líder de uma missão (DEES, 1998; BORNSTEIN, 2004; LUZ, 2009; ABU-SAIFAN, 2012)
Emocionalmente motivado (DEES, 1998; BORNSTEIN, 2004; LUZ, 2009; ABU-SAIFAN, 2012)
Agente de mudanças (DEES, 1998; BORNSTEIN, 2004; LUZ, 2009; ABU-SAIFAN, 2012)
Formador de opinião (ABU-SAIFAN, 2012)
Criador de valor social (DEES, 1998; LUZ, 2009; ABU-SAIFAN, 2012)
Socialmente alerta (ABU-SAIFAN, 2012)
Gestores de risco (WEERAWARDENA; MORT, 2006; ABU-SAIFAN, 2012)
Visionário (DEES, 1998; BORNSTEIN, 2004; LUZ, 2009; ABU-SAIFAN, 2012)
Altamente responsável e disciplinado (DEES, 1998; ABU-SAIFAN, 2012)
Inovadores (DEES, 1998; WEERAWARDENA; MORT, 2006; ABU-SAIFAN, 2012)
Tomadores de iniciativa (WEERAWARDENA; MORT, 2006; ABU-SAIFAN, 2012)
Líderes (ABU-SAIFAN, 2012)
Foco em oportunidades (WEERAWARDENA; MORT, 2006; ABU-SAIFAN, 2012)
Persistentes (BORNSTEIN, 2004; ABU-SAIFAN, 2012)
Comprometidos (DEES, 1998; BORSNTEIN, 2004; ABU-SAIFAN, 2012)
Determinados a aumentar sua escala e impacto social (BORSNTEIN, 2004; NICHOLLS, 2006)

Fonte: Adaptado de Dees (1998), Borsntein (2004), Nicholls (2006), Weerawardena e Mort (2006), Luz (2009) e Abu-Saifan (2012).

2.2.1 Relações e Diferenças entre Empreendedorismo Social, Empresas Sociais e Negócios Sociais

A primeira vez em que o termo empresa social foi utilizado foi na década de 1980, para rotular iniciativas voluntárias inovadoras de cidadãos italianos, onde eram desenvolvidas

ações de cunho social e, ao mesmo tempo, eram desenvolvidas atividades econômicas com o objetivo de integrar pessoas marginalizadas à sociedade (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

A empresa social visa criar valor de forma convergente com uma causa social e com uma comunidade, ao invés de obter lucro. Nesse contexto, o empreendedor social possui papel central (CHELL, 2007).

A empresa social se constitui através de um processo de utilização e combinação de recursos de uma forma inovadora, visando gerar mudança social e criar valor social através de um modelo. Isso se dá por meio de organizações e práticas capazes de gerar e manter os benefícios sociais (MAIR; MARTI, 2006; MAIR; BATTILLANA; CARDENAS, 2012).

Martin e Osberg (2007) consideram a empresa social como um meio de se gerar inovação social para solucionar problemas sociais, independente se a empresa busca receitas de forma comercial ou não.

Outros autores trazem uma abordagem mais generalista do conceito de empresas sociais, ao considerar que tais empresas possuem modelos de negócios há a convergência entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais, mas com uma orientação de atuação voltada para construir um futuro diferente (HUYBRECHTS; NICHOLLS, 2012; BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Com um entendimento diferente, que foge do aspecto “modelo de negócio”, Nicholls (2008) descreve as empresas sociais como um conjunto de atores e ações voltadas a atender demandas sociais e criar valor social, de forma inovadora e eficaz, através da utilização de diferentes recursos e estruturas organizacionais.

De forma resumida, a utilização de uma lógica de “negócios” das empresas tradicionais para a geração de receita, por parte de organizações e iniciativas com objetivos sociais, é que caracteriza uma empresa social. Essa receita gera a sustentabilidade financeira a longo prazo, necessária para a atuação de tais organizações em suas atividades com cunho social (MAIR; MARTI, 2006).

Para ajudar a compreender a relação entre os conceitos de empresa social e de negócios sociais, é necessária uma compreensão maior, que engloba todos os conceitos relacionados ao fenômeno, ou fenômenos, que são o foco de cada um desses conceitos.

Alguns autores, como Comini, Barki e Aguiar (2012), indicam que existem três termos que se referem ao mesmo fenômeno: empresas sociais, negócios inclusivos e negócios sociais. Segundo eles, esses são alguns dos termos “utilizados para explicar organizações com

intenção de resolver problemas sociais, com sustentabilidade financeira e eficiência ao utilizar mecanismos de mercado” (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012, p. 386).

Para os autores, a existência de diversos conceitos e definições tratando do mesmo fenômeno, dificulta a convergência entre os atores e pesquisadores interessados no desenvolvimento desse campo do conhecimento (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012, p. 386).

No que se refere ao termo negócios sociais, trata-se de um conceito relativamente novo e em desenvolvimento, tendo como seu maior expositor Muhammad Yunus, apesar de existirem diversas visões diferentes para tal conceito. Para o autor, os negócios sociais têm como objetivo suprir lacunas e resolver problemas sociais e ambientais, com sustentabilidade financeira e eficiência, tornando-se um novo paradigma no do capitalismo (YUNUS, 2010).

Segundo Comini, Barki e Aguiar (2012) existem três perspectivas de negócios sociais:

- a) europeia: oriunda da economia social (associativismo e cooperativismo), onde ocorre a atuação de organizações da sociedade civil com funções que originalmente seriam públicas e do Estado;
- b) norte-americana: organizações privadas com lógica de mercado, mas com foco em resolver problemas sociais;
- c) países em desenvolvimento: iniciativas de mercado, com objetivo de reduzir a pobreza e transformar as condições sociais de parte excluída da população.

Como um indício de que os conceitos de empresa social e negócios sociais se confundem, Borzaga, Depedri e Galera (2012) apontam um contexto bem parecido para as perspectivas de empresa social encontradas, se não idêntico.

Esses mesmo autores ajudam a clarear essa questão, ao apontar que “a combinação da noção de empresa com o adjetivo social gerou novas definições caracterizadas por significados diferentes” (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012, p. 47). Ao mesmo tempo em que outros novos conceitos foram desenvolvidos para definir os mesmos tipos de iniciativas, conduzindo à variedade de definições de certa forma sobrepostas (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Apesar de alguns autores incluírem os negócios inclusivos no escopo dessa temática, como Comini, Barki e Aguiar (2012), acredita-se que os termos mais utilizados são empreendedorismo social, negócios sociais e empresas ou empreendimentos sociais. Alguns termos são usados para se referir a esses tipos de iniciativas, podendo criar uma certa confusão no seu entendimento (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012). Em geral, esses termos referem-se a iniciativas que visam gerar valor social através da obtenção de receitas

geradas pelas trocas de mercado. Elas não têm como objetivo a maximização dos lucros, mas o uso de mecanismos de mercado para garantir o fornecimento de bens e serviços que tenham impacto social (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Utilizando as definições e divisões propostas pelos autores Borzaga, Depedri e Galera (2012), associada às definições e caracterizações propostas por outros autores, o Quadro 7 demonstra as diferenças e similaridades entre os conceitos aqui relacionados.

Quadro 7 – Escopo dos termos Empreendedorismo Social, Empresa Social e Negócios Sociais

Termo	Definição/Escopo
Empreendedorismo Social	Iniciativas que visam gerar valor social através da geração de receita pelas trocas de mercado. Não visam a maximização dos lucros, mas sim o uso de mecanismos de mercado para garantir o fornecimento de bens e serviços que tenham impacto social. Engloba um amplo leque de atividades e iniciativas empreendedoras, de entidades institucionalizadas que perseguem um objetivo social, relações e práticas que geram benefícios sociais e atores de mercado. Tende a destacar o papel crucial de indivíduos extraordinários, que são movidos por objetivos filantrópicos.
Empresa Social	Dependente do contexto em que é construída, variando desde organizações privadas com lógica de mercado, mas com foco em resolver problemas sociais (norte-americana); organizações oriundas da economia social (associativismo e cooperativismo), onde ocorre a atuação de organizações da sociedade civil com funções públicas (europeia); iniciativas de mercado com objetivo de reduzir a pobreza e transformar as condições sociais de parte excluída da população (países em desenvolvimento).
Negócios Sociais	Semelhante ao conceito de empreendimento social, o negócio social refere-se a empresas que são formalmente estabelecidas e organizadas para atuar em áreas de atividade de interesse geral da sociedade.

Fonte: Baseado em Borzaga, Depedri e Galera, 2012; Comini, Barki e Aguiar, 2012; Mair e Marti, 2006.

Esses três termos se sobrepõem de certa maneira. Entre a empresa social e o empreendedorismo social, a principal diferença está no foco da empresa social na dimensão coletiva e do empreendedorismo social na dimensão individual. Já os negócios sociais se situam entre os outros dois termos, sendo mais próximo da definição de empresa social. Entretanto, assim como o empreendedorismo social, o termo negócio social considera pouco a dimensão coletiva, dando foco nas características dos empreendedores fundadores, com um enfoque maior no formato de acionista (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Dada a similaridade entre os conceitos e definições aqui apresentados, com alguma diferença ficando clara na dimensão em que a lente de cada conceito está apontada, coletiva ou individual, o presente trabalho utilizará o conceito de empresa social, associado ao conceito de empreendedorismo social. Cabe ressaltar que, no escopo deste trabalho, consideramos a empresa social como uma iniciativa de empreendedorismo social, a organização através da qual o empreendedor social atua ou, de outra maneira, a concretização da ação desse empreendedor. Dessa forma, ambos os conceitos conseguem realizar a

convergência necessária, dentro do seu escopo, para os objetivos do presente trabalho, de forma que a sua utilização associada se mostra apropriada.

Modelos de Análise de Empreendedorismo Social: Escopo Utilizado

Para a caracterização e escolha dos objetos de estudo, que são ONG's ou empresas sociais, foram utilizados dois critérios: para ONG's a declaração e enquadramento jurídico da mesma enquanto ONG; para empresas sociais, consideramos as definições e critérios adotados pela Social Enterprise UK (2017) para caracterizar uma empresa social.

A Social Enterprise UK uma das principais autoridades globais em empreendedorismo social, sendo a maior rede de empresas sociais do Reino Unido. São parceiros estratégicos de 6 departamentos governamentais e lideram políticas públicas sobre empresas sociais há 15 anos (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2019).

São o organismo nacional de associação para empresas sociais, realizando pesquisas, oferecendo suporte comercial, e desenvolvendo políticas, campanhas, construindo redes e aumentando a conscientização sobre as empresas sociais e o que elas podem alcançar (Social Enterprise UK, 2017).

Na visão desta organização, a empresa social combina negócios com justiça social e usa negócios e empresas como uma força para o bem e uma maneira realizar transformações sociais. Podem realizar isto de diversas maneiras: através da criação de empregos; através da prevenção de resíduos ambientais; através do reinvestimento de lucros em atividades comunitárias; através do desenvolvimento de novos serviços para ajudar os mais vulneráveis (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2017).

As empresas sociais existem no espaço entre a caridade tradicional, o setor público e as empresas tradicionais.

São diferentes das instituições de caridade tradicionais, pois:

- a) Ganham a maior parte do dinheiro com a venda de produtos ou serviços;
- b) Não dependem de voluntariado, subsídios ou doações para sobreviver.

São diferentes do setor público, pois:

- a) Não fazem parte do governo;
- b) Não tem liderança política (como conselhos);
- c) Podem operar como negócios no mercado.

Eles são diferentes das empresas tradicionais na medida em que:

- a) Têm uma missão ou objetivo social primário;
- b) Não existe para maximizar o lucro para os acionistas;
- c) Não existe para enriquecer os proprietários;
- d) Medem o impacto social e a diferença que elas causam (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2017).

Para que uma organização seja enquadrada como uma empresa social, ela deve possuir cinco características:

- 1) Possuir uma missão social explícita;
- 2) Mais de 50% do seu faturamento provenir de vendas de produtos/serviços;
- 3) Reinvestir ou doar mais de 50% de seus lucros para promover sua missão social;
- 4) Manter independência e controle da empresa, com a gestão sempre direcionada para atender a missão social;
- 5) Ser transparente na maneira como opera e realiza seu impacto social (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2017).

O modelo da Social Enterprise UK (2017) foi escolhido em função de seus aspectos objetivos de caracterização de empresas sociais, associado ao fato de se tratar de uma organização mundialmente reconhecida no contexto do empreendedorismo social. Estas características são adotadas para caracterizar as empresas sociais selecionadas como casos de análise, no presente trabalho.

A próxima seção aborda a temática do Macromarketing, com vistas a introduzir a abordagem de marketing que será utilizada no presente trabalho e posicioná-la dentro desse vasto campo científico.

2.3 MACROMARKETING

Considera-se que o campo do macromarketing é uma abordagem mais radical dentro do campo científico do marketing, que exige a avaliação das consequências sociais das atividades de marketing (NASON, 1994). Essa abordagem revela-se potencialmente mais

eficaz, pois fornece uma perspectiva multidimensional, algo que as abordagens tradicionais não fazem (KILBOURNE, 2004).

Dentro do campo, existem diversas abordagens diferentes, mas todas propõem análises multidimensionais, analisando construções econômicas, políticas e éticas no estudo do marketing e sua relação com o desenvolvimento (KILBOURNE, 2004).

Um dos primeiros trabalhos dessa escola, o artigo de Slater (1968) trouxe uma perspectiva do macromarketing de análise de como processos de mercado podem ser alterados para alcançar diferentes impactos sociais. Já Holloway e Hancock (1967) consideraram o marketing e seus processos gerenciais como um conjunto de atividades que interagem, influenciam e são influenciadas pela sociedade, com ênfase nas forças sociais e ambientais que podem influenciar de forma positiva ou negativa na interação da empresa com o mercado. São essas forças: regulamentação política, tecnologia, tendências sociais e concorrência.

A criação dessa escola pode ser vista como um rompimento, ao menos para parte do campo científico, do pensamento e do escopo do marketing tradicional, pois incluiu questões não econômicas no campo de atuação do marketing, trazendo a ideia de que as empresas deveriam olhar o mercado e a sociedade a partir de uma perspectiva “de fora para dentro” (SHETH; GARDNER, 1984). O desenvolvimento do macromarketing foi influenciado pela necessidade de se alcançar um entendimento sobre as conseqüências das práticas do marketing para a sociedade e as políticas públicas (NASON, 1989).

Ao mesmo tempo, surgiram críticas à visão de que apenas empresas comerciais, voltadas ao mercado, poderiam realizar o exercício do marketing, como o trabalho de Kotler e Levy (1969) que propuseram uma ampliação do escopo do conceito, dos instrumentos e da prática do marketing, passando a englobar outros tipos de organizações, incluindo as sem fins lucrativos, pois, para os autores, as interações e trocas sociais também poderiam ser objeto dos instrumentos do marketing.

Ainda nesse sentido, os autores propuseram uma mudança na tipologia de produto, abrangendo não apenas bens e serviços comerciais, mas também pessoas, ideias, entidades, causas, entre outros. Isso abriria um leque de possibilidades ao marketing, como a atuação em organizações sem fins lucrativos, governos, causas humanitárias e diversos outros tipos de organização (KOTLER; LEVY, 1969).

Conforme Baron (1995), para diversas empresas, obter sucesso envolve outros fatores que não apenas seus produtos/serviços e seus aspectos individuais, mas depende também do relacionamento com o governo, grupos de interesse e o público, ou as chamadas questões de “não mercado” (sociais, políticas e legais).

A partir do movimento do macromarketing, a ação do marketing passou a ser vista como um elemento participante do sistema econômico e social, composto por três aspectos importantes e interligados:

- a) o sistema de marketing;
- b) a influência do sistema de marketing na sociedade;
- c) a influência da sociedade no sistema de marketing (HUNT; BURNETT, 1982).

Os mesmos autores ainda acrescentam que fazem parte do escopo do macromarketing os processos de redes e relacionamentos de troca e transferências, inserindo um foco na cooperação, diferente do que tradicionalmente era explorado pelo marketing, a competição (HUNT; BURNETT, 1982).

Nesse sentido, outros autores inserem dentro do escopo do macromarketing a influência do marketing sobre o pensamento social, estudando o modo como as forças sociais e ambientais influenciam as práticas de marketing, como as práticas de marketing influenciam as esferas sociais e como as práticas de marketing são interpretadas a partir de uma perspectiva social (SHAPIRO, 2006; AJZENTAL, 2010).

Essa perspectiva se alinha com a abordagem mais crítica de alguns autores, que mostram como as atividades de marketing podem se posicionar como instrumentos de regulação, através do sistema de propaganda, arraigando ideias e comportamentos, e não apenas produtos, a determinado contexto cultural (CARRASCOZA *et al.*, 2007; BARTHES, 2010).

Oudan (2008) entende a Escola do Macromarketing como um campo de pesquisa que investiga como os processos de marketing podem gerar impactos sociais diferentes dos tradicionais e que proporcione uma alternativa ao padrão de globalização e de neoliberalismo apoiado pelo micromarketing.

Conforme Bartels e Jenkins (1977), as duas correntes teóricas do marketing divergem em sua percepção sobre a unidade de análise do campo. O micromarketing possui como foco as atividades e aspectos individuais das empresas, enquanto o macromarketing possui um foco mais abrangente dos processos de marketing e das organizações e instituições envolvidas.

Em uma definição mais abrangente, para esses autores o macromarketing:

Deve conotar um aspecto do marketing que é maior do que o normalmente considerado. Ele engloba o processo de marketing em sua totalidade, o mecanismo agregado de instituições que o realizam. Engloba sistema e grupos de micro-instituições, tais como canais, conglomerados, indústrias e associações, em contraste com os componentes de suas unidades individuais [...] o contexto social do micromarketing, seu papel na economia nacional e sua aplicação para o marketing de produtos não-econômicos. Também abrange o ambiente incontrolável de microempresas (BARTELS; JENKINS, 1977).

Nessa definição, o foco do macromarketing passa a ser o ambiente e o conjunto dos agentes e atores envolvidos no marketing, assim como as atividades que não visam o lucro.

Arndt (1983) afirma que a Escola do Macromarketing se embasa no campo da política econômica para analisar as relações entre os pilares do processo de controle social e econômico, ampliando a visão do marketing para os mercados, a política e as relações de poder. A inclusão dessa análise na pesquisa em marketing engloba questões sociopolíticas e econômicas nas interpretações das relações de marketing (ARNDT, 1983).

Alguns autores, como Fisk (1981), trazem uma visão crítica sobre os efeitos negativos da prática de marketing, colocando o macromarketing como uma reação aos desvios do campo, propondo correções no mesmo. Conforme o mesmo autor, de forma incisiva, “o propósito do macromarketing é salvar o mundo” (FISK, 2001).

Muito antes disso, Kotler e Levi (1969) já indicavam os aspectos ambíguos da prática do marketing – o trabalho para a criação de “ilusões” nos consumidores por um lado e o atendimento das necessidades da sociedade por outro.

De forma mais amena, Fisk (1981) acredita que o macromarketing é responsável por possibilitar o intercâmbio de benefícios entre governos, empresas, sociedades e indivíduos de todo o mundo. Alguns pesquisadores conceituam o macromarketing como uma vertente do marketing posicionada para ajudar a melhorar a condição humana (SHULTZ, 2007; LAYTON, 2009).

Ainda, conforme Shultz (2007), o macromarketing trabalha com questões grandes/importantes, e é um mecanismo para o estudo de oportunidades e deficiências do marketing, tanto os efeitos positivos intencionais quanto os efeitos negativos não intencionais. Conforme o próprio autor, esta é uma perspectiva otimista do macromarketing, pois busca mecanismos para melhorar os processos de marketing, com o objetivo de beneficiar o maior número de interessados (SHULTZ, 2007).

O macromarketing possui uma visão mais abrangente do que o micromarketing, ou marketing tradicional. Isso o torna um campo mais propício para o desenvolvimento de metodologias inovadoras, com o intuito de analisar e explicar os fenômenos de marketing, promovendo, simultaneamente, a sustentabilidade e a melhoria da qualidade de vida (SIMKINS; PETERSON, 2016).

2.3.1 Marketing Sustentável

Como parte importante da teoria crítica do marketing, campo no qual está inserido o macromarketing, existe a relação com a sustentabilidade, apontada por Peattie (2007) como influente na avaliação dos princípios e premissas do marketing.

A estimulação do consumo material constitui a principal premissa do paradigma do marketing tradicional, o que contribui para a criação de problemas ambientais e sociais (KAMINSKI, 2016). Dessa forma, o papel do marketing na sustentabilidade não pode ser passivo, ou, como é colocado por Van Dam e Apeldoorn (2008, p. 266) "o marketing pode ser parte do problema ou parte da solução".

Mittelstaedt *et al.* (2014) classificam a sustentabilidade como uma megatendência, um fenômeno de natureza complexa, exigindo diferentes habilidades e perspectivas de pesquisa para ser entendida. Assim como os fenômenos de macromarketing, são imprevisíveis no seu impacto e, como os sistemas de marketing, são dependentes do contexto. Eles classificam o macromarketing como o estudo das megatendências, através da lente do sistema de marketing (MITTELSTAEDT *et al.*, 2014).

Para a pesquisa sobre sustentabilidade em macromarketing, eles sugerem um *ethos* no qual os pesquisadores, profissionais e governantes colaboram para explorar as interações entre os fenômenos, instituições e consumidores, sistemicamente e temporalmente (abordando o maior número de partes interessadas possível) e considerando os aspectos tecnológicos e as forças políticas e econômicas (MITTELSTAEDT *et al.*, 2014).

Eles consideram que o macromarketing oferece uma abordagem global e sistêmica para o desafio da sustentabilidade, e aceita a inevitabilidade da escassez e competição por recursos. O macromarketing parte de uma premissa de que os mercados surgiram para melhorar o bem-estar social, e que os mercados e processos de marketing funcionam melhor quando são transparentes e bem regulados, para garantir resultados justos e ganhos sociais

(MITTELSTAEDT *et al.*, 2014). E, como o macromarketing tem como foco de pesquisa os sistemas de marketing, os mercados, a ética e a justiça, a globalização e, principalmente, o meio ambiente e a qualidade de vida, os autores acreditam que nenhuma disciplina está mais bem posicionada para ser vanguarda no desenvolvimento da sustentabilidade (MITTELSTAEDT *et al.*, 2014).

Em paralelo, o campo do marketing começou a discutir a sustentabilidade por volta de 1970. Desde lá, surgiram diversos conceitos relacionando os dois campos, tais como: marketing societal, marketing social, marketing ecológico, marketing verde, marketing ambiental, marketing sustentável e marketing de sustentabilidade (*sustainability marketing*) (NOO-URAI; JAROENWISAN, 2016).

Gordon, Carrigan e Hastings (2011) seguem uma linha de discussão do marketing sob o paradigma da sustentabilidade, afirmando que um “pensamento inovador e uma agenda forte são necessários para garantir que a sustentabilidade seja vista como uma abordagem alternativa para a teoria e prática do marketing” e não como um problema que possa ser simplesmente ignorado. A sustentabilidade pode ser utilizada para uma desconstrução crítica da teoria e prática do marketing, tornando-se um “ pilar fundamental do pensamento de marketing”. Deve se considerar que o marketing tem um papel central na sustentabilidade, visto que pode influenciar o comportamento dos indivíduos.

Não só estes, mas vários outros pesquisadores da área passaram a trabalhar sob um paradigma de marketing sustentável, como Cooper (2005), Fuller (1999) e Peattie e Peattie (2009). Sustentabilidade, portanto, tornou-se um componente central de todo o pensamento e prática de marketing (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011).

No entendimento dessa corrente do marketing, o principal desafio é assumir a responsabilidade pela transformação da sociedade em uma cultura de consumo e estilos de vida sustentáveis (ASSADOURIAN, 2010).

Em uma extensa revisão da literatura produzida sobre marketing sustentável, os autores Mitchell, Wooliscroft e Higham (2010), encontraram três modelos de marketing sustentável:

a) **Modelo socioecológico** (SHETH; PARVATIYAR, 1995): os problemas ecológicos e sociais associados a uma abordagem de livre mercado poderiam ser resolvidos através do desenvolvimento de um modelo de gestão das organizações que atuasse dentro de limites estabelecidos, onde as normas sociais e ambientais seriam as diretrizes para a atuação do marketing e das forças de mercado. Esse modelo se concentra na gestão empresarial do

marketing ambiental, ou verde, e não através de uma lente de busca da sustentabilidade. Além disso, existe uma dependência de uma forte regulamentação governamental para mediar as forças de mercado (MITCHELL, WOOLISCROFT; HIGHAM, 2010).

b) **Modelo de ciclo de vida ecológico** (FULLER, 1999): defende os benefícios de estratégias de marketing voltadas à proteção do meio-ambiente e engloba a gestão do ciclo de vida dos produtos e serviços sob a mesma lógica (MENDELSEN; POLONSKY, 1995). Nesse modelo, com o foco específico no ciclo de vida dos produtos e serviços, há uma integração inadequada dos fatores sociais, ambientais e econômicos presentes em um paradigma de sustentabilidade (MITCHELL, WOOLISCROFT; HIGHAM, 2010).

c) **Modelo de Macromarketing** (VAN DAM; APELDOORN, 1996): esse modelo realiza uma crítica à abordagem convencional do marketing corporativo, que visa ganhos econômicos de curto prazo e desconsidera, em grande medida, os custos ecológicos e sociais e de negócios de longo prazo. Os autores demonstram essa ligação entre o macromarketing e o marketing sustentável ao afirmar que:

O marketing sustentável é, entre outras coisas, um apelo para alongar horizontes de tempo corporativos e continuidade de valor em relação ao lucro. Mais importante ainda, o marketing sustentável é um apelo para aceitar as limitações ecológicas e sociais da filosofia convencional de marketing corporativo (VAN DAM; APELDOORN, 1996, p.53).

Na visão dos autores Mitchell, Wooliscroft e Higham (2010), este último modelo é o mais adequado para a busca por um paradigma de marketing sustentável, visão essa que é compartilhada pelos autores do presente trabalho.

Eles deixam isso mais claro ao afirmar que o escopo marketing sustentável demonstra que ele é, sobretudo, um termo de macromarketing, e entendido desta forma assume a premissa da sustentabilidade, considerando o marketing como um meio para alcançá-la (MITCHELL, WOOLISCROFT; HIGHAM, 2010).

Ao localizar o conceito de marketing sustentável dentro da linha de pensamento do macromarketing, torna-se mais adequado a busca por sua definição mais clara, como a apresentada por Martin e Schouten (2012), onde o marketing sustentável pode ser definido como o processo de criação, comunicação e entrega aos clientes, de valores que protejam e fortalecem tanto o capital natural (ambiental) quanto o capital humano.

O marketing sustentável também pode ser entendido como um derivado do consumo sustentável, onde há a satisfação do consumidor ao se realizar o uso de funções ambientais na forma de produtos ou serviços sem exceder determinados limites oriundos de questões ambientais (VAN DAM; APELDOORN, 2008).

Alguns autores definem o marketing sustentável como algo mais amplo, como uma tentativa de uma abertura da visão atual sobre gestão de marketing, resultado da força de influências sociais, ambientais e econômicas (MITCHELL, WOOLISCROFT; HIGHAM, 2010).

Os autores Gordon, Carrigan e Hastings (2011), apresentam um conceito de marketing sustentável como a convergência de três diferentes abordagens: marketing verde, marketing social e marketing crítico. Dessa forma, acreditam os autores, se criam oportunidades claras para o desenvolvimento de marketing sustentável.

O *framework* sugerido baseia-se em ideias existentes sobre como o sistema de marketing precisa mudar para ser mais sustentável (PEATTIE, 2007; GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011), ao reconhecer que os padrões de consumo atuais são insustentáveis e que as mudanças no comportamento dos consumidores são obrigatórias (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011).

a) **Marketing Verde:** Facilita o desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços mais sustentáveis, introduzindo os esforços de sustentabilidade no núcleo do processo de marketing e práticas de negócios mais sustentáveis.

Embora o potencial do marketing verde ainda não tenha sido realizado e tenha havido uma reação adversa, causado especialmente pelo “green washing”, o conceito tem utilidade neste contexto. O marketing verde pode oferecer ao consumidor opções mais favoráveis e sustentáveis, limitando os efeitos adversos da atividade de marketing na sustentabilidade.

Além disso, incorporar processos e práticas de marketing mais sustentáveis nos produtos em toda a sua cadeia de produção e distribuição, ao mesmo tempo em que desenvolve a sustentabilidade nos aspectos centrais do esforço de marketing e na estratégia de negócios, contribui de forma importante para o marketing sustentável. Tais esforços podem garantir que o design e o desenvolvimento de produtos, assim como a sua fabricação, distribuição e promoção sejam tornados sustentáveis, limitando assim o consumo e o desperdício (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011).

b) **Marketing Social:** envolve o uso do poder do marketing para incentivar o comportamento sustentável entre os indivíduos, as empresas e os tomadores de decisão, ao mesmo tempo em que o impacto do marketing comercial é avaliado, sob a perspectiva da sustentabilidade.

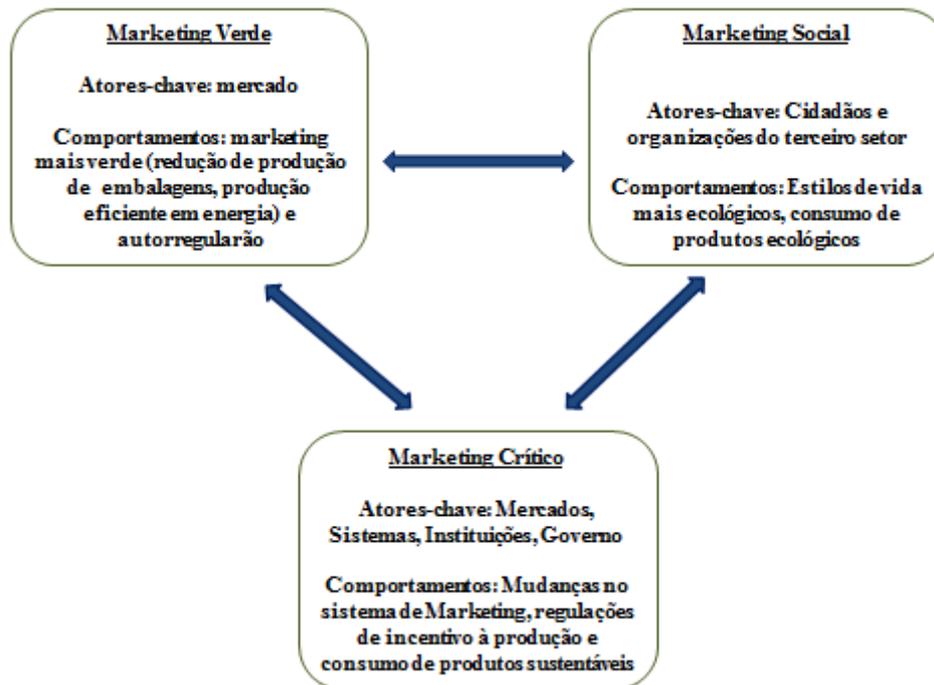
O marketing social explora o poder do marketing para promover mudanças comportamentais sustentáveis. O marketing social pode ser usado em várias atividades sustentáveis, tais como: encorajar o uso do transporte público, reduzir as emissões de carbono, apoiar os produtores locais de alimentos ou reduzir a dívida do consumidor (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011).

c) **Marketing Crítico:** Esta análise pode auxiliar na regulação e controle do sistema de marketing, e no desenvolvimento da teoria e da prática de marketing, ao mesmo tempo que desafia as instituições dominantes associadas com o marketing comercial e o sistema capitalista, encorajando um sistema de marketing em que a sustentabilidade é um objetivo-chave (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011).

O marketing crítico pode ser usado para desafiar a teoria e prática de marketing dominante, mudando o foco de incentivar e aumentar o consumo para outros objetivos, como qualidade de vida, satisfação e sustentabilidade (LEE; SIRGY, 2004; PEATTIE; PEATTIE, 2009).

A Figura 5 apresenta as relações de como o marketing sustentável pode ser desenvolvido através do uso de marketing verde, marketing social e marketing crítico.

Figura 5 – *Framework* de Marketing Sustentável



Fonte: Gordon, Carrigan e Hastings (2011).

Estes três elementos não são exclusivos, mas complementares e muitas vezes sobrepostos. De fato, cada um dos conceitos do modelo é interdependente: se utilizado sozinho, o marketing verde pode causar danos; o marketing social sozinho torna difícil sua implementação; enquanto que o marketing crítico não fará o trabalho tão importante de mudar corações e mentes. Para que o marketing sustentável se torne uma realidade, todos os três devem ocorrer em um esforço estratégico e multifacetado de marketing para posicionar a sustentabilidade no centro de sua teoria, princípios e práticas. Neste contexto, o papel dos atores-chave é crucial: os indivíduos, as empresas, o governo e o terceiro setor devem cooperar de maneira estratégica (Gordon, Carrigan e Hastings, 2011).

Corroborando essa visão, outros autores (ASSADOURIAN, 2010; MITCHELL; WOOLISCROFT; HIGHAM, 2010) também consideram que o marketing sustentável pode ser uma ferramenta de transformação e de busca da sustentabilidade através da transformação da atual lógica de consumo pela qual os mercados são regidos.

No presente trabalho, acredita-se que essa nova lógica de consumo pode ser baseada no movimento e na linha de pensamento do macromarketing, enquanto que o marketing sustentável se apresenta como uma ferramenta de aplicação dessa lógica. Essa aplicação se dá na relação com o consumidor e demais *stakeholders*, onde a organização, ao acessar o mercado para gerar receita e adquirir a sua sustentabilidade financeira, o faça sob uma lógica

ambiental e social. Essa lógica deve ser uma diretriz, não apenas um limitante, conforme visto em propostas de alguns autores da área.

Dessa forma, o marketing sustentável adere à proposta da inovação social e do empreendedorismo social, fornecendo uma forma de acesso ao mercado sem ferir os princípios sociais e ambientais ali contidos.

Entretanto, ao realizar um processo adequado de pesquisa, que inclui a visitação e revisão constante de suas premissas, foi percebido pelo pesquisador a necessidade da inserção de mais uma abordagem de pesquisa dentro do contexto do macromarketing e do marketing sustentável, com relação direta com esse último. Essa abordagem é o marketing social, aqui trabalhado em uma abordagem multinível.

Essa inserção foi realizada devido ao objetivo de se analisar os resultados encontrados em uma perspectiva multinível, o que poderia não ser atendido apenas pelo marketing sustentável, especialmente em seus pilares marketing verde e marketing crítico. Esse entendimento foi reforçado pela importância que o marketing social tem ganhado na literatura científica, especialmente através da diferenciação do foco do mesmo em diferentes públicos (WOOD, 2019).

2.3.2 Marketing Social: abordagem multinível

A utilização do marketing para resolver problemas sociais surgiu na década de 1950 (WIEBE, 1951). Entretanto, o uso do termo "marketing social" ocorreu apenas na década de 1970, no artigo pioneiro de Kotler e Zaltman (1971).

Nesse trabalho inicial, os autores se referem às técnicas de marketing social como forma de modifica as ideias sociais, com foco na mudança de atitude, reconhecendo as atitudes das pessoas com base em seus valores. Sua definição foi expandida, incluindo as práticas sociais e comportamentos (KOTLER; ROBERTO, 1989), e teve um desenvolvimento rápido nos últimos 45 anos (TRUONG *et al.*, 2015).

No desenvolvimento do campo, os estudiosos de marketing social mudaram o foco da promoção do bem social usando técnicas tradicionais de marketing - vendo questões e idéias como "produtos" que precisam ser "vendidos" - para uma abordagem focada no indivíduo (ANDREASEN, 1994).

Conforme Siegel e Lotenberg (2007), o marketing social é aplicação dos princípios de marketing comercial à análise, planejamento, execução e avaliação de programas projetados para influenciar diretamente o comportamento voluntário dos indivíduos ou dos ambientes em que esses comportamentos ocorrem, a fim de melhorar o bem-estar pessoal e social. Já para Lefebvre e Kotler (2011) o marketing social é a aplicação de princípios e técnicas de marketing para promover mudanças ou melhorias sociais.

O marketing social é considerado como uma abordagem eficaz orientada ao consumidor, para promover mudanças comportamentais e melhorar o bem-estar de indivíduos, comunidades e sociedade (KENNEDY, 2015).

Para caracterizar uma iniciativa de marketing social, existem três critérios: 1) deve aplicar técnicas de marketing comercial; 2) deve influenciar o comportamento; 3) deve procurar beneficiar a sociedade (ANDREASEN, 1994).

O marketing social oferece a oportunidade de reunir diferentes partes interessadas e disciplinas por meio do objetivo comum de ajudar as pessoas a fazer escolhas mais saudáveis.

Entretanto, as evidências sugerem que as intervenções de marketing social precisam ampliar sua abordagem, aplicando estratégias que levem em consideração os fatores externos que influenciam a mudança de comportamento individual (SZMIGIN *et al.*, 2011). Isso se deve ao fato de que a maioria das iniciativas de marketing social concentra-se na mudança comportamental individual, não compreendendo a eficácia do marketing social na geração de mudança social (TRUONG; HALL; GARRY, 2014).

Argumenta-se que é necessária uma nova perspectiva sobre o marketing social, que reconheça as complexidades da mudança de comportamento e se concentre nos seres humanos dentro de um contexto sistêmico/socioecológico (BRYCHKOV; DOMEGAN, 2017).

Pois, nesse entendimento o foco do marketing social deveria mudar, e ao invés de se concentrar na mudança de comportamento, poderia focar na transformação social participativa. Trocando o papel dos profissionais de marketing social de agentes de mudança para habilitadores sociais e, ao invés de identificar os beneficiários dos programas sociais como público-alvo, enxerga-los como participantes ativos que moldam suas próprias vidas (SAUNDERS; BARRINGTON; SRIDHARAN, 2015).

O foco limitado à mudança comportamental individual e nas técnicas manipulativas usadas para promover a mudança comportamental diminuía a eficácia do marketing social (BUCHANAN; REDDY; HOSSAIN, 1994). Já Smith (1998) argumenta que o marketing social também deve se preocupar com mudança social e ajuste estrutural, não apenas com

mudança individual, pois a a mudança estrutural requer ajustes políticos, legais e regulatórios, enquanto a mudança social envolve mudanças nos ambientes sociais e culturais, que possibilitam mudanças comportamentais nos indivíduos.

Ao mesmo tempo, ampliando sua abordagem a influenciadores externos, organizações e/ou políticas governamentais nos níveis meso e macro, o marketing social passaria a ter um impacto holístico e duradouro na mudança de comportamento (WYMER, 2011). Dessa forma, a pesquisa e a prática de marketing social estão adotando uma visão cada vez mais holística da mudança de comportamento (BRENNAN *et al.*, 2016).

Nesse entendimento, os esforços de marketing social podem ser classificados como *downstream*, *mistream* ou *upstream*, dependendo da proximidade do agente e da iniciativa com o problema a ser abordado (GORDON, 2013).

Marketing social *downstream* se refere a iniciativas que se envolvem na mudança de comportamentos individuais, de maneiras pró-sociais, usando intervenções desenvolvidas com base na percepção do consumidor (WOOD, 2016).

Já o marketing social *midstream* foca nos agentes próximos aos indivíduos envolvidos no comportamento, incluindo familiares, colegas, vizinhos e comunidade. Esses agentes podem motivar indivíduos a mudar seu comportamento, estabelecendo padrões e expectativas, incentivando mudanças comportamentais e facilitando o trabalho dos profissionais de marketing social (GORDON, 2013; HUFF *et al.*, 2017).

Em relação ao marketing social *upstream*, o mesmo envolve influenciar políticas e mudar o ambiente em que os indivíduos estão situados (GORDON, 2013). Esse tipo de marketing social *upstream* concentra esforços em grupos de tomada de decisão que influenciam um sistema ou mercado-alvo, melhorando o bem-estar e reduzindo os problemas sociais, e incluem indivíduos e grupos, políticos, departamentos governamentais, figuras da mídia, ativistas comunitários, corporações, escolas e fundações (GORDON, 2013; HUFF *et al.*, 2017; WOOD, 2019).

Para resolver questões e problemas sociais complexos através do marketing social, é necessário adotar abordagens holísticas que possam coordenar iniciativas nos três níveis: *down*, *mid* e *upstream* (DIBB, 2014). Essa expansão do marketing social também possui implicações significativas para a pesquisa de macromarketing, visto que o mesmo aborda o marketing de um ponto de vista macro, tanto em termos das conseqüências do sistema de marketing na sociedade quanto dos impactos da sociedade no sistema de marketing (LAYTON, 2007).

Adicionalmente, alguns autores argumentam que o marketing social pode ser útil para iniciativas de empreendedorismo social, já que o marketing social pode ser visto como uma abordagem coerente com a missão social das empresas sociais, sendo um meio de mudança social que não seja a apenas mudança individual (MITCHELL *et al.*, 2015).

De forma complementar, pesquisas recentes consideraram as possíveis parcerias entre governo, ONG's e entidades comerciais para alcançar os objetivos de marketing social (TRUONG; HALL, 2016).

Modelos de Análise de Marketing Sustentável: Escopo Utilizado

Os modelos de análise aqui utilizados levam em consideração o contexto e o tipo de organização analisadas: empresas sociais e ONG's. Além disso, se acredita que, para analisar de forma adequada o fenômeno escolhido, é necessário adotar uma abordagem multinível.

Conforme relatado anteriormente, o modelo de marketing sustentável proposto por Gordon, Carrigan e Hastings, (2011) oferece uma ferramenta de análise adequada, mas que pode ser enriquecida por outras abordagens.

Dessa forma, se optou por manter os 3 pilares de Gordon, Carrigan e Hastings (2011), mas com a inserção de uma abordagem multinível do marketing social. Essa opção se mostrou mais adequada no decorrer da fase exploratória da pesquisa, ao se perceber que a organizações analisadas poderiam desenvolver práticas de marketing que atingissem diferentes públicos em diferentes níveis, não apenas no individual.

Por fim, o modelo de análise utilizado é uma união entre a abordagem do marketing sustentável (marketing verde, marketing social e marketing crítico) e uma extensão do marketing social para incluir 3 níveis de análise, que a literatura chama de marketing social *downstream*, *midstream* e *upstream*.

Segue abaixo o que será considerado na análise:

1) Marketing Verde

Comportamentos analisados: desenvolvimento de produtos sustentáveis, assim como a sua fabricação, distribuição e promoção da mesma forma, limitando assim o consumo e o desperdício; esforços de sustentabilidade no núcleo do processo de marketing e práticas de negócios mais sustentáveis (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011).

2) Marketing Social

Comportamentos analisados: incentivo do comportamento sustentável, estilos de vida mais ecológicos, consumo mais sustentável e redução dos problemas sociais (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011). Essas iniciativas podem impactar em 3 níveis:

a) **Downstream**: mudança de comportamentos e atitudes individuais (HOEK; JONES 2011; WOOD, 2016; TRUONG, 2017).

b) **Midstream**: mudança de comportamento e atitudes de grupos, organizações e comunidade. Também envolve o impacto em agentes próximos aos indivíduos envolvidos no comportamento, que podem estabelecer padrões e expectativas, incentivando mudanças comportamentais (GORDON, 2013, HUFF *et al.*, 2017; TRUONG, 2017).

c) **Upstream**: envolve influenciar políticas, leis e práticas de negócios, mudando o ambiente em que os indivíduos estão situados. Foca em grupos de tomada de decisão que influenciam um sistema ou mercado-alvo, para reduzindo os problemas sociais. Políticos, departamentos governamentais, figuras da mídia, ativistas comunitários, corporações, escolas e fundações (DONOVAN; HENLEY, 2011; GORDON, 2013; HUFF *et al.*, 2017; WOOD, 2019).

c) **Marketing Crítico:**

Comportamentos analisados: iniciativas das organizações que visem mudanças no sistema de marketing, regulações de incentivo à produção e consumo de produtos sustentáveis (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011).

2.4 INTEGRANDO INOVAÇÃO SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E MARKETING SUSTENTÁVEL

Mesmo tendo duas escolas de pensamento dentro de seu campo científico, uma mais “econômica” e outra mais “sociológica”, a literatura sobre inovação social tem um ponto de convergência: todos compreendem a inovação social como uma solução inovadora para um problema, uma necessidade ou uma aspiração social.

Um exemplo da abordagem econômica da inovação social é o conceito adotado pelo *Guide to Social Innovation*, da Comissão Europeia (2013, p.6), que define a inovação social

como “o desenvolvimento e concretização de novas ideias (produtos, serviços e modelos) para atender necessidades sociais e criar novas relações sociais ou colaborações”. Por outro lado, Cajaíba-Santana (2014) define a inovação social como novas práticas sociais, criadas através da ação coletiva intencional e orientada para realizar transformações sociais, através da reconfiguração de como as demandas sociais são atendidas.

Percebe-se as diferenças entre ambas, com a abordagem da Comissão Europeia direcionando a inovação social como uma estratégia a ser adotada por organizações, possivelmente de mercado, com a utilização de termos como “atender” e “criar”, demonstrando uma visão de que a inovação social pode ser um “presente” dessa organização à população atingida. Já a definição com viés mais sociológico foca mais na questão das práticas sociais, além de ser mais abrangente ao falar em ação coletiva, não delimitando o desenvolvimento da inovação social à existência de uma organização instituída. Além disso, utiliza termos mais contundentes, como transformação e reconfiguração, fugindo da lógica dominante e sugerindo uma mudança mais forte no contexto de desenvolvimento da inovação.

São encontradas algumas abordagens mistas, como a de Ruiz e Parra (2013) que definem a inovação social como o *design*, o processo de implementação, e o processo de disseminação de novas práticas sociais e políticas para promover a mudança na configuração social, promovendo ganhos econômicos e a de The Young Foundation (2014, p. 9), que definem as inovações sociais como: “Novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que atendem simultaneamente a uma necessidade social (de forma mais eficiente e eficaz do que as soluções existentes) e geram novas capacidades, ativos e/ou relacionamentos e aumentam a capacidade da sociedade de agir”.

É a partir dessa abordagem mais “híbrida” que o campo do empreendedorismo social se relaciona e, de certa forma, se integra ao campo da inovação social.

Como definido por Martin e Osberg (2007), o conceito do empreendedor social é a concretização dessa combinação de abordagens com objetivos sociais de instituições sem-fins lucrativos, com uma dinâmica de negócios, característica do empreendedorismo tradicional. De forma parecida, Dees (1998) demonstra que as iniciativas orientadas para o mercado e as sem fins-lucrativos se misturam criando novas abordagens, mais eficazes no atendimento às necessidades sociais, com as atividades comerciais e orientadas ao mercado auxiliando na sustentabilidade das atividades sociais. Essas definições e diversas outras parecidas demonstram o aspecto híbrido do empreendedorismo social.

Outro ponto de convergência entre os campos do empreendedorismo social e da inovação social é quanto ao objetivo de ambos, que podem ser resumidos como a resolução de

problemas sociais, ou, em outras palavras, o atendimento de demandas sociais. Esse ponto em comum pode ser visto a partir das abordagens de empreendedorismo social de Abu-Saifan (2012), Roberts e Woods (2005), Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), onde todos o definem como atividade que foca no atendimento de demandas sociais. A resolução de problemas sociais, ou o atendimento de demandas sociais possuem paralelo no campo da inovação social, já que é possível encontrar esses dois objetivos em grande parte das definições de inovação social apresentadas.

Muitos autores de inovação social colocam as empresas sociais como uma forma de desenvolver inovações sociais, que também se demonstra em estudos realizados acerca do tema, como Tardiff e Harrison (2005) e The Young Foundation (2012).

Há uma forte conexão entre empreendedorismo social, empresas sociais e inovação. A empresa social pode ser uma inovação social por si só, visto que é uma nova solução para os problemas financeiros e organizacionais das organizações sem fins lucrativos existentes e uma nova maneira de fazer as coisas no mundo (DE BRUIN; STANGL, 2013; KIRKMAN, 2012).

É possível afirmar que iniciativas de empreendedorismo social podem ser vetores de desenvolvimento de inovação social, dada a característica de ser um fenômeno mais prático e aplicado, em que as iniciativas práticas se desenvolveram antes do surgimento do respectivo campo científico. Já a inovação social é um fenômeno com características mais complexas e que possui um nível de análise mais aprofundado, dependente do contexto em que é aplicado.

A inovação social é mais ampla do que qualquer empresa social, mas, muitas vezes, inclui esta. Ao contrário das definições de empreendedorismo social, a inovação social transcende setores, possuindo níveis de análise e métodos que produzem impactos duradouros. (MULGAN *et al.*, 2011). Dessa forma, acreditamos que a inovação social pode ser um fenômeno gerado por iniciativas de empreendedorismo social, as chamadas empresas sociais. A Figura 6 demonstra de forma visual essa relação.

Figura 6 - Relação entre inovação social, empreendedorismo social e empresa social



Fonte: Nicholls e Murdock (2012) e TEPSIE (2014).

Essa relação ganha força ao considerarmos que a atual geração de empreendedores sociais possui uma grande capacidade de gerar escala e impacto social, dada a diversidade de abordagens que podem ser aplicadas para resolver os problemas sociais (NICHOLLS, 2006). Isso ocorre em um contexto em que há uma falha governamental em resolver os problemas sociais, diminuição dos gastos com o bem-estar social, e aumento nas iniciativas da sociedade civil que visam estabelecer práticas alternativas que consigam atender essas demandas (HUYBRECHTS; NICHOLLS, 2012).

O interesse do público e a alta popularidade das empresas sociais do seu papel na resolução de problemas sociais críticos e na sua dedicação em busca do bem-estar da sociedade, além do grande número de necessidades sociais que atendem e da melhora da qualidade de vida que elas geram para algumas camadas da sociedade (ZAHRA *et al.*, 2008; ABU-SAIFAN, 2012). Tudo isso demonstra que a relação entre os dois campos é próxima e profícua para ambos.

Alguns modelos de análise de inovações sociais possibilitam delimitar melhor essa relação entre os campos. Exemplo disso é o modelo proposto por TEPSIE (2014), que considera o empreendedorismo social como o conjunto de comportamentos e atitudes dos indivíduos envolvidos na criação de novos empreendimentos sociais, com a disposição de correr riscos e utilizar a criatividade. Dessa forma, no seu *TEPSIE Social Innovation Framework Model*, pela proximidade conceitual, os autores utilizam a terminologia de atividade empreendedora e não “atividade de inovação” (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

O *framework* integra atividade empreendedora, condições estruturais e resultados da inovação social, onde a atividade empreendedora é um conjunto de ações, características, atitudes e comportamentos que podem ser atribuídos até ao empreendedor/inovador (organização ou indivíduo), e que buscam fazer algo para mudar o status atual e atender uma demanda social (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Entretanto, cabe ressaltar, o modelo leva em consideração as atividades de empreendedores, mas também de atores externos à esfera econômica, como sociedade civil, grupos ou indivíduos informais, com as ONG’s se encaixando nessa visão (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Outro modelo que considera o papel do empreendedorismo social, sob uma perspectiva multinível, é o proposto por De Bruin e Stangl (2013). As empresas sociais e os empreendedores sociais são inclusos por serem motivados a buscar soluções para diferentes níveis de problemas sociais (DE BRUIN; STANGL, 2013; ZAHRA *et al.* 2009).

São considerados três tipos de empreendedores sociais: *social bricoleur*, *social constructionist* e engenheiro social. Cada tipo de empreendedor social visa um nível diferente de inovação social, associado a questões relacionadas à escalabilidade da solução. Por isso, soluções inovadoras de empreendedores sociais e empresas sociais são no continuum da inovação social de acordo com a natureza e a escalabilidade da inovação (DE BRUIN; STANGL, 2013).

Na divisão do campo da inovação social em quatro comunidades distintas, proposta por Van der Have e Rubalcaba (2016), os estudos sobre empreendedorismo social se encaixam em “Desafios Sociais e Societais”, com suas iniciativas sendo pesquisadas em trabalhos dessa comunidade.

Sendo os empreendedores sociais “forças transformadoras: pessoas com novas idéias para enfrentar os grandes problemas, incansáveis na busca de sua visão (...) que não vão

desistir até que consigam espalhar suas idéias, tanto quanto puderem” (BORNSTEIN, 2004, p.1), que misturam a motivação emocional de uma missão social com a ideia de disciplina, inovação e perseverança de um empreendedor tradicional (DEES, 1998), eles podem ser vistos como os atores individuais mais propensos a desenvolver iniciativas que gerem inovação social.

Além disso, eles atuam através de organizações, as empresas sociais, que têm uma forte cultura de inovação e são financeiramente independentes, pois ocorre uma combinação de atividades sociais e de geração de renda, para alcançar a sustentabilidade, reduzindo a dependência de doações e financiamento governamental, e aumentando o potencial de impacto social (BACQ *et al.*, 2011; ABU-SAIFAN, 2012). Nesse entendimento, as empresas sociais podem ser vistas como grandes vetoras de desenvolvimento de inovações sociais.

Ao criar uma empresa social e, como possível consequência, desenvolver inovação social, os empreendedores sociais passam a adquirir uma responsabilidade com seu público e seus *stakeholders*, principalmente os beneficiários de suas atividades sociais e seus clientes.

Nesse entendimento, ao atuar em determinado mercado e desenvolver os processos de marketing necessários, as empresas sociais devem se preocupar com diretrizes e limitações diferentes das empresas tradicionais, determinadas pela missão social presentes nestas organizações e pelas características do público atendido. Essa premissa é verdadeira também para a realidade das ONG's, que podem utilizar o marketing para atender demandas sociais.

Dessa forma, a perspectiva do Marketing Sustentável, dentro da Escola do Macromarketing, se mostra como a mais adequada para tal situação.

Sendo o macromarketing uma abordagem mais radical do que o marketing tradicional, ou micromarketing, que exige a avaliação das consequências sociais das atividades de marketing (NASON, 1994), e, mesmo possuindo diversas abordagens, em que todas propõem análises multidimensionais, analisando construções econômicas, políticas e éticas no estudo do marketing e sua relação com o desenvolvimento (KILBOURNE, 2004), ele se revela muito próximo dos campos da inovação social e do empreendedorismo social, pois suas premissas e valores podem ser considerados aderentes.

Algumas definições deixam essa relação entre os objetivos dos três campos mais claras. Shultz (2007) e Layton (2009) conceituam o macromarketing como uma vertente do marketing posicionada para ajudar a melhorar a condição humana. Já Oudam (2008) compreende a Escola do Macromarketing como um campo de pesquisa que investiga como os processos de marketing podem gerar impactos sociais diferentes dos tradicionais e que proporcione uma alternativa ao padrão de globalização e de neoliberalismo apoiado pelo

micromarketing. Baron (1995) reforça essa relação ao afirmar que, para diversas empresas, obter sucesso envolve outros fatores que não apenas seus produtos/serviços e seus aspectos individuais, mas depende também do relacionamento com o governo, grupos de interesse e o público, ou as chamadas questões de “não mercado” (sociais, políticas e legais).

Da mesma forma, no princípio do macromarketing, surgiram críticas à visão de que apenas empresas comerciais, voltadas ao mercado, poderiam realizar o exercício do marketing, com trabalhos que propuseram uma ampliação do escopo do conceito, dos instrumentos e da prática do marketing, passando a englobar outros tipos de organizações, incluindo as sem fins lucrativos, pois, para os autores, as interações e trocas sociais também poderiam ser objeto dos instrumentos do marketing (KOTLER; LEVY, 1969). Isso abriu um leque de possibilidades ao marketing, como a atuação em organizações sem fins lucrativos, governos, causas humanitárias e diversos outros tipos de organização (KOTLER; LEVY, 1969).

Nesse entendimento, o escopo marketing sustentável demonstra que ele é, sobretudo, um termo de macromarketing, e entendido desta forma assume a premissa da sustentabilidade, considerando o marketing como um meio para alcançá-la (MITCHELL, WOOLISCROFT; HIGHAM, 2010). O marketing sustentável também pode ser entendido como um derivado do consumo sustentável, onde há a satisfação do consumidor ao se realizar o uso de funções ambientais na forma de produtos ou serviços sem exceder determinados limites oriundos de questões ambientais (VAN DAM; APELDOORN, 2008).

Na proposta de Gordon, Carrigan e Hastings (2011) de marketing sustentável, os autores apresentam como essa abordagem pode ser desenvolvida através do uso de marketing verde, marketing social e marketing crítico. Para os autores, as três perspectivas devem ocorrer de forma coordenada, posicionando a sustentabilidade no centro teoria, princípios e práticas, tendo os atores-chave um papel crucial (indivíduos, as empresas, o governo e o terceiro setor) (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011). Nesse sentido, o marketing sustentável pode ser desenvolvido por empresas sociais e por ONG's, e talvez impactar a sociedade de forma a caracterizar uma inovação social.

Isso pode ocorrer através do marketing verde, onde se incorporam práticas de marketing mais sustentáveis nos produtos em toda a sua cadeia de produção e distribuição, ao mesmo tempo em que desenvolve a sustentabilidade nos aspectos centrais do esforço de marketing e na estratégia de negócios, auxiliando na diminuição de problemas socioambientais.

Da mesma forma, o marketing social é considerado como uma abordagem eficaz para promover mudanças comportamentais e melhorar o bem-estar de indivíduos, comunidades e sociedade (KENNEDY, 2015), o que encontra paralelo com os objetivos de empresas sociais e ONG's, e da inovação social. Isso é reforçado pela visão de que o marketing social é a aplicação de princípios e técnicas de marketing para promover mudanças ou melhorias sociais (Lefebvre, 2011).

No mesmo entendimento, Hart et al. (2016) afirma que os profissionais de marketing social estão comprometidos com a mudança social e a redução da desigualdade, oferecendo a oportunidade de reunir diferentes partes interessadas e disciplinas por meio do objetivo comum de ajudar as pessoas a fazer escolhas mais saudáveis.

De forma complementar, o marketing social pode ser útil para iniciativas de empreendedorismo social, pois pode ser visto como uma abordagem coerente com a missão social das empresas sociais e ONG's, sendo um meio de mudança social que não seja a apenas mudança individual (MITCHELL *et al*, 2015).

Por fim, o marketing crítico pode ser usado pelas organizações como forma de criar inovação social, através da diminuição do consumo e do incentivo para outros objetivos, como qualidade de vida, satisfação e sustentabilidade (PEATTIE; PEATTIE, 2009).

Dessa forma, o marketing sustentável adere à proposta da inovação social e do empreendedorismo social, fornecendo uma forma de acesso ao mercado sem ferir os princípios sociais e ambientais ali contidos.

Entendemos, então, que é possível que haja uma interação entre esses três campos.

2.4.1 Proposição de um *Framework*

Para melhor entender a relação entre a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável, foram escolhidas algumas abordagens de cada campo.

No âmbito do empreendedorismo social, a abordagem utilizada como base será a de caracterização de empresas sociais da Social Enterprise UK (2017). Nesta, a premissa para que uma organização seja enquadrada como uma empresa social, é a de que ela deve possuir cinco características:

- 1) Possuir uma missão social explícita;

- 2) Mais de 50% do seu faturamento provenir de vendas de produtos/serviços;
- 3) Reinvestir ou doar mais de 50% de seus lucros para promover sua missão social;
- 4) Manter independência e controle da empresa, com a gestão sempre direcionada para atender a missão social;
- 5) Ser transparente na maneira como opera e realiza seu impacto social (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2017).

Este modelo foi escolhido em função de seus aspectos objetivos de caracterização de empresas sociais. Estas características são adotadas para caracterizar as organizações analisadas como empresas sociais, no presente trabalho.

Ao considerar que as empresas sociais precisam acessar seus consumidores e vender seus produtos e serviços, ao mesmo tempo em que, ONG's e empresas sociais, podem utilizar o marketing atender demandas sociais, e para tal, precisam se valer de processos de marketing, o modelo de análise utilizado é uma união entre a abordagem do marketing sustentável (marketing verde, marketing social e marketing crítico) de Gordon, Carrigan e Hastings (2011) e uma extensão do marketing social para incluir 3 níveis de análise (*downstream*, *midstream* e *upstream*) (HUFF *et al.*, 2017; TRUONG, 2017; WOOD, 2019). Segue o que será considerado na análise através do modelo proposto:

Marketing Verde: desenvolvimento de produtos sustentáveis, assim como a sua fabricação, distribuição e promoção da mesma forma, limitando assim o consumo e o desperdício; esforços de sustentabilidade no núcleo do processo de marketing e práticas de negócios mais sustentáveis (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011).

Marketing Social: incentivo do comportamento sustentável, estilos de vida mais ecológicos, consumo mais sustentável e redução dos problemas sociais (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011).

a) Marketing Social *downstream*: mudança de comportamentos e atitudes individuais (TRUONG, 2017).

b) Marketing Social *midstream*: mudança de comportamento e atitudes de grupos, organizações e comunidade. Também envolve o impacto em agentes próximos aos indivíduos envolvidos no comportamento, que podem estabelecer padrões e expectativas, incentivando mudanças comportamentais (HUFF *et al.*, 2017; TRUONG, 2017).

c) Marketing Social *upstream*: envolve influenciar políticas, leis e práticas de negócios, mudando o ambiente em que os indivíduos estão situados. Foca em grupos de tomada de decisão que influenciam um sistema ou mercado-alvo, para reduzindo os problemas sociais. Políticos, departamentos governamentais, figuras da mídia, ativistas comunitários, corporações, escolas e fundações (HUFF *et al.*, 2017; WOOD, 2019).

Marketing Crítico: iniciativas das organizações que visem mudanças no sistema de marketing, regulações de incentivo à produção e consumo de produtos sustentáveis (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011).

Por outro lado, ao atender o seu objetivo de suprir uma demanda social, a organização (empresa social ou ONG) pode se caracterizar como uma inovação social. Para identificar se isso ocorreu ou não, utilizamos o modelo de The Young Foundation (2012), que apresenta os elementos centrais e as características comuns de inovações sociais, que auxiliam na identificação da ocorrência de inovação social em determinado contexto ou organização (Figura 2 e Quadro 4).

Os autores sugerem que existem cinco elementos que devem estar presentes para definir uma prática como socialmente inovadora: Novidade/Inovação; Das ideias à implementação; Atende a uma necessidade social; Eficácia; Aumenta a capacidade da sociedade de agir (THE YOUNG FOUNDATION, 2012).

Ainda, é possível identificar oito características comuns de inovações sociais, que podem não exibir todas as características, mas a premissa é de que esteja presente ao menos uma das características. São elas: Intersetorial; Novos relacionamentos e capacidades sociais; Aberta, colaborativa e experimental; Prosumption e co-produção; Grass-roots e bottom-up; Mutualismo; Melhor uso de recursos; Desenvolvimento de capacidades e ativos (THE YOUNG FOUNDATION, 2012).

Para tornar possível a análise do contexto das organizações analisadas, enquanto inovação social, foram utilizados dois modelos: o TEPSIE Social Innovation *Framework* Model (TEPSIE, 2014) e Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013), que auxiliam também na demonstração das similaridades e diferenças entre as realidades brasileira e portuguesa.

O primeiro modelo utilizado, proposto pelo TEPSIE (2014), TEPSIE Social Innovation *Framework* Model (Figura 3), tem o objetivo de reunir perspectivas conduzidas por pesquisas e práticas e distinguir melhor o que é e o que não é uma inovação social. Esse

modelo possibilita a análise da inovação social em diferentes níveis, integrando atividade empreendedora, condições estruturais e resultados da inovação social, buscando medir a inovação social e caracterizar o contexto em que foi concebida (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014). O modelo apresenta os seguintes níveis de análise:

Atividade Empreendedora: conjunto de ações, características, atitudes e comportamentos que podem ser rastreados e atribuídos até o inovador (organização ou indivíduo) durante o processo de inovação. Envolve fazer algo para mudar o status atual e atender uma demanda social (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014). Se divide em Propostas, Prototipagem, Sustentação e Desempenho de Inovação.

Condições Estruturais: podem ser entendidas como fatores de atração para o processo de inovação, tendo um papel regulador e fornecendo o ambiente para os processos de inovação que estão contidos no círculo interno do modelo (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014). Se divide em quatro dimensões: *Framework* Político, *Framework* Institucional, *Framework* de Recursos e *Framework* Socioclimático.

Resultados Organizacionais e Resultados Societais: é o resultado da inovação, do ponto de vista organizacional e societal. Essa categoria evolui da interação das condições estruturais com a atividade empreendedora. O resultado societal pode ser classificado como sistêmico, uma vez que o impacto da inovação social na sociedade como um todo é medido (BUND *et al.*, 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Já o segundo modelo utilizado para identificar a ocorrência de uma inovação social e analisar o contexto em que ela ocorreu, o Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013) desenvolve uma estrutura para capturar a amplitude e a fluidez da inovação social, conciliando inovações sociais incrementais, institucionais e disruptivas que variam em sua escalabilidade e impacto. O modelo destaca três níveis de inovação social: incremental, institucional e disruptiva, juntamente com seu foco local ou global. Também destaca o tipo de falha de coordenação que a inovação social ataca e os tipos de empreendedorismo social que mais combinam com as soluções necessárias para cada nível.

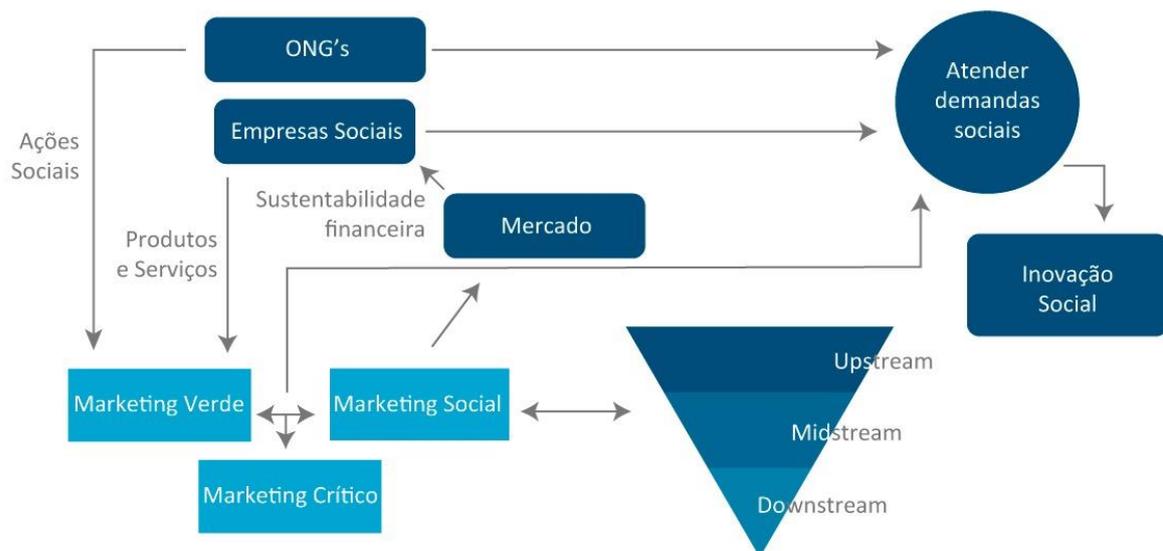
Inovação Social Incremental: Foco local; Foco em produto/serviço; Atua em falhas de mercado e em falhas de coordenação; Bricolagem social;

Inovação Social Institucional: Foco global; Foco no mercado; Reconfigura estruturas de mercado e atua em falhas de coordenação; Exige construção coletiva.

Inovação Social Disruptiva: Foco global; Foco na sociedade; Mudança sistêmica; Engenharia social.

Baseado nas perspectivas teóricas escolhidas e nas propostas contidas no presente trabalho, a Figura 7 demonstra as relações entre as organizações analisadas (empresas sociais e ONG's), o marketing sustentável (junto ao marketing social multinível) e a inovação social.

Figura 7 – Framework das relações entre organizações, marketing sustentável e inovação social



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Gordon, Carrigan e Hastings, (2011), The Young Foundation (2012), De Bruin e Stangl, (2013), TEPSIE (2014), Huff et al. (2017), Truong (2017), Social Enterprise UK (2017) e Wood (2019).

Ao se considerar os fenômenos analisados, é adequado realizar a análise do mesmo sob uma perspectiva multinível, considerando indivíduo, organização e sociedade.

Essa visão encontra paralelo na literatura das perspectivas teóricas adotadas. Na inovação social, Nicholls e Murdock (2012) ilustram as dimensões da inovação social ao

apresentar o resultado do processo em diferentes níveis de análise - micro, meso e macro. Importante destacar que os modelos de inovação social aqui adotados analisam desde o impacto no nível organizacional, até o impacto no nível da sociedade.

Da mesma forma, o empreendedorismo social pode surgir e gerar impacto em diferentes níveis, como demonstrado no modelo de De Bruin e Stangl (2013). Mas, cabe ressaltar, no presente trabalho e em relação a este conceito, é utilizado apenas a caracterização das organizações analisadas como empresas sociais, tornando a análise apenas de nível organizacional (ou nível meso).

Em relação ao marketing sustentável, a proposta de Gordon, Carrigan e Hastings (2011) adota três abordagens que focam em diferentes níveis: marketing verde (primariamente meso – organização), marketing crítico (macro – mercado e sociedade) e marketing social, que neste trabalho é apresentado em formato multinível. Dibb (2014) reforça essa escolha ao afirmar que para resolver questões e problemas sociais complexos através do marketing social, é necessário adotar abordagens holísticas que possam coordenar iniciativas nos três níveis.

Dessa forma, a Figura 8 apresenta os modelos de análise aqui adotados conforme seu foco de análise, dividido em três níveis: micro (indivíduo), meso (grupo/comunidade) e macro (sociedade).

Figura 8 - Framework Multinível: Níveis de análise dos modelos adotados

	Empreendedorismo Social	Inovação Social	Marketing Sustentável (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011)
MACRO		TEPSIE Social Innovation Framework Model (TEPSIE, 2014) Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013)	Marketing Crítico Marketing Social Upstream
MESO	Caracterização de Empresas Sociais (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2017)	Elementos centrais e características comuns de Inovações Sociais (THE YOUNG FOUNDATION, 2012)	Marketing Verde Marketing Social Midstream
MICRO			Marketing Social Downstream (HUFF et al., 2017; TRUONG, 2017; WOOD, 2019)

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Gordon, Carrigan e Hastings, (2011), The Young Foundation (2012), De Bruin e Stangl, (2013), TEPSIE (2014), Huff et al. (2017), Truong (2017), Social Enterprise UK (2017) e Wood (2019).

No referencial teórico deste trabalho buscou-se estabelecer as relações entre as perspectivas da inovação social, do empreendedorismo social e do marketing sustentável, onde foram escolhidas as abordagens consideradas mais aderentes entre si e que mais auxiliaram no objetivo do trabalho. Nesse sentido, se tentou demonstrar que é possível que organizações que buscam resolver problemas sociais (empresas sociais e ONG's), possam ser relevantes no desenvolvimento de inovações sociais, ao mesmo tempo em que utilizam o marketing respeitando seus valores e suas características de organização com objetivos sociais, através da lógica do marketing sustentável.

A inovação social e o empreendedorismo social são abordagens que buscam a resolução de uma determinada demanda social e emergem de movimentos da sociedade, que utilizam a criatividade para suprir suas necessidades. Já o marketing sustentável surgiu em um contexto onde o sistema e os processos de marketing estão sendo repensados, para se tornarem mais coerentes com os caminhos que a sociedade tem seguido.

Dessa forma, foram encontrados pontos de convergência e de aderência entre os campos, representados cada um por diferentes abordagens. O empreendedorismo social foi caracterizado por diferentes autores, mas a base da representação foi a proposta de Social Enterprise UK (2017), que nos auxilia na compreensão das características de empresas sociais.

O marketing sustentável foi representado pela proposição de Gordon, Carrigan e Hastings (2011), enriquecida pelo trabalho de diversos autores de marketing social, que trouxe uma compreensão sobre como os processos de marketing podem ser trabalhados para atender o objetivo das empresas sociais e das inovações sociais, ao mesmo tempo em que fornece o acesso ao mercado para que as empresas sociais possam ter sua sustentabilidade financeira e para que as ONG's cumpram sua função social.

E, por fim, para compreender se as organizações analisadas podem se caracterizar como uma inovação social, utilizamos a proposição de The Young Foundation (2012), enquanto que, para analisar o contexto das organizações analisadas, enquanto inovação social foram utilizados os modelos de TEPsIE (2014) e De Bruin e Stangl (2013). Os mesmos também foram utilizados para demonstrar as similaridades e diferenças entre os contextos brasileiro e português.

Como resultado, é possível perceber que os três campos possuem relações estreitas, desde que as abordagens escolhidas, dentre as diversas disponíveis, tenham objetivos coerentes entre si, que neste trabalho é o atendimento de demandas sociais/resolução de problemas sociais.

Nesse sentido, é possível que uma organização (empresa social ou ONG) possa gerar inovação social, ao atender determinadas demandas sociais, ao mesmo tempo em que acessa um mercado específico, com o intuito de alcançar a sustentabilidade financeira ou cumprir sua missão social, de forma coerente com as premissas do empreendedorismo social, através dos processos de marketing sustentável.

A partir da compreensão das relações teóricas e dos principais elementos dos campos da inovação social, do empreendedorismo social e do marketing sustentável, cabe à próxima seção deste trabalho apresentar o método proposto para o presente projeto.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O propósito deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, que foram adotados com o objetivo de atender a problemática central e as perguntas norteadoras deste estudo.

De antemão, cabe destacar que esta pesquisa adota uma posição epistemológica que não se delimita puramente positivista ou interpretativista, tornando possível transpassar os limites de cada uma. Essa postura permite que se torne possível equilibrar a objetividade e a sensibilidade dos pressupostos ontológicos (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Para tornar possível a resposta à questão de pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa, o qual se justifica quando se procura entender a natureza de determinado fenômeno social ou determinadas situações complexas, conhecendo o fenômeno de estudo a partir da realidade e da perspectiva das pessoas que dele participam (BRYMAN, 2000).

Partindo do princípio de que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, das crenças, valores, motivos, considerados parte da realidade social (MINAYO, 2011), entende-se ser a abordagem mais adequada, visando a melhor compreensão do fenômeno social estudado.

Na pesquisa qualitativa, a abordagem se dá a partir das vivências individuais, do comportamento e funcionamento organizacional, dos fenômenos culturais e dos movimentos sociais (STRAUSS; CORBIN, 2008). Nesse tipo de pesquisa, é possível analisar o mundo a partir de lentes teóricas específicas e observar determinados problemas de pesquisa a partir do significado que tem para os indivíduos ou grupos pertencentes àquele contexto (CRESWELL, 2007). Ainda nesse entendimento, conforme Silverman (2009), pesquisas qualitativas podem contribuir para a sociedade apresentando o modo como indivíduos e organizações funcionam, oferecendo mais opções e novas perspectivas. É possível compreender e classificar processos de grupos sociais e obter um aprofundamento para entender porque e como agem determinados indivíduos (RICHARDSON, 1999).

Ao optar pela abordagem qualitativa, se espera contribuir no desenvolvimento das teorias que envolvem o estudo, pois essa abordagem parte de questões de interesses amplas, que são desenvolvidas, definidas e aprofundadas à medida que o estudo se desdobra (GODOY, 1995).

Em relação à abordagem da questão de pesquisa, a presente pesquisa foi desenhada enquanto um estudo exploratório-descritivo.

Exploratório como forma de aprofundar as premissas conceituais preliminares, permitindo esclarecer o objeto de estudo e proporcionar uma análise teórica mais adequada.

O estudo exploratório se caracteriza como um estudo que visa proporcionar mais familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais claro, aprimorando e desenvolvendo conceitos e ideias. Segundo Gil (2008), são desenvolvidos com o objetivo de proporcionar visão geral acerca de determinado fato. São aplicados em situações em que as questões de pesquisa possuem pouca orientação disponível, contribuindo para o desenvolvimento de uma melhor compreensão do caso estudado, oferecendo, ainda, a oportunidade de descoberta de novas ideias (HAIR *et al.*, 2005). Sua utilização é recomendada especialmente quando o objetivo é examinar um tema pouco ou jamais estudado, assim como quando se busca um novo enfoque para um tema, ou uma nova construção teórica (BELLO, 2008).

Nesse entendimento, o presente projeto utiliza-se dessa escolha metodológica porque ainda são exíguas as pesquisas associadas à construção de um entendimento sobre o fenômeno em questão.

A pesquisa descritiva tem como objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população (GIL, 2006), assim como descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2002).

A presente pesquisa configura-se como descritiva, pois busca identificar, descrever e interpretar as dimensões dos conceitos de inovação social, empreendedorismo social e marketing sustentável através das percepções e opiniões dos atores envolvidos no objeto pesquisado, valendo-se dos resultados encontrados na fase exploratória para tal fim.

Em uma pesquisa qualitativa, é extremamente importante que se leve em consideração o contexto do fenômeno estudado (PETTIGREW, 1992). Dessa forma, a estratégia do estudo de caso pode ser considerada o método mais apropriado para questões que envolvem o “como” e o “por que” (YIN, 2014), através de uma coleta de dados profunda, envolvendo fontes múltiplas de informação do contexto (CRESWELL, 2010).

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa apropriada para se ter uma apreensão minuciosa das relações sociais e quando se procura entender situações complexas, examinando o fenômeno dentro de seu contexto (YIN, 2014).

Com um entendimento semelhante, Triviños (1995) considera que o estudo de caso permite ao pesquisador obter dados essencialmente qualitativos, que servem como indicadores da dinâmica de funcionamento de estruturas e relações sociais, permitindo a análise de uma situação complexa, considerando as múltiplas interações de seus componentes.

Enquanto formato de pesquisa, o estudo de caso é definido pelo interesse em casos individuais e não apenas na metodologia que será utilizada. Ainda, o estudo de caso é ao mesmo tempo processo e produto do aprendizado (STAKE, 1998).

Na concepção de Yin (2014), os estudos de caso podem ser divididos em dois tipos: únicos ou múltiplos. Além disso, é necessário verificar qual caso, ou casos, proporcionarão maior riqueza de dados para o alcance do objetivo proposto.

Uma parte considerável dos estudos realizados a respeito de inovações sociais e empreendedorismo social utiliza o estudo de caso como estratégia de pesquisa, por esta razão e por um entendimento de que se trata da melhor estratégia para a pesquisa aqui proposta, o presente estudo adotou o estudo de caso para a realização de sua investigação empírica.

Não obstante, este estudo investiga como as organizações (empresas sociais e ONG's) que trabalham para reduzir o desperdício de alimentos em Portugal e no Brasil geram inovação social e utilizam o marketing sustentável. Abordar essa questão de pesquisa exige o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, já que se buscou cobrir a condição contextual dos dois países, pois acreditamos que ela possa ser altamente pertinente ao nosso fenômeno de estudo (YIN, 2014).

Um desenho de estudo de casos múltiplos foi aplicado (YIN, 2014), pois dois tipos de organizações foram analisados para cada país: empresas sociais e organizações não-governamentais (ONGs), porque representam diferentes estratégias de redução de desperdícios de alimentos e resolução de problemas sociais. Dessa forma, cada uma das organizações analisadas constitui um estudo de caso.

3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na abordagem qualitativa, a coleta de dados consiste em detalhar situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos, que estão conectados a experiências, atitudes, crenças e pensamentos (CRESWELL, 2007).

Existem algumas premissas que devem ser seguidas na coleta de dados, como a utilização de várias fontes de evidência, a criação de um banco de dados que reúna todas as evidências coletadas, e um encadeamento de evidências, que conecte as questões principais do estudo, os dados obtidos na coleta e suas conclusões (YIN, 2014). Em estudos de caso,

existem seis principais formas de coleta de dados: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2014).

Seguindo este princípio, a coleta dos dados primários do presente projeto será realizada através de entrevistas semiestruturadas, baseadas em roteiros pré-determinados. A entrevista semiestruturada é um instrumento de coleta mais flexível que entrevistas estruturadas, pois permite ao pesquisador adaptar e explorar melhor suas questões de interesse no curso da entrevista, ao mesmo tempo em que mantém certo nível de estruturação da mesma (GIL, 2008).

A escolha deste tipo de entrevista levou em consideração que ela possibilita a manifestação espontânea dos entrevistados, e ajuda a tornar mais claro e aprofundar alguns aspectos que possam ser considerados importantes a partir da análise do referencial teórico (VERGARA, 2009).

Os roteiros de entrevista foram desenvolvidos em torno dos objetivos do presente estudo, bem como o contexto do objeto a ser estudado e as orientações retiradas do referencial teórico, principalmente os modelos de análise escolhidos e apresentados nos referenciais (Figura 2, Figura 3, Figura 4 e Figura 5). Os roteiros de entrevista foram baseados nos seguintes temas gerais: mapeamento do cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal, assim como a caracterização de empresas sociais para tal; elementos centrais e características da inovação social; atividade empreendedora e resultados dos casos (impacto organizacional e social), *frameworks* político, institucional, socioambiental e de recursos; nível e profundidade do impacto social das organizações; práticas de marketing verde, social (multínivel) e crítico.

Os roteiros seguiram o objetivo de coletar informações associadas a diferentes aspectos da inovação social, empreendedorismo social e marketing sustentável, com vistas a compreender os seguintes pontos: mapear o cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos no Brasil e em Portugal, incluindo identificar se as organizações que não se enquadram como ONG's se caracterizam como empresas sociais; identificar as práticas de marketing sustentável dessas organizações; se as organizações geram inovação social; entender o contexto dessas organizações, do ponto de vista da inovação social.

Os roteiros sofreram alterações de acordo com o que foi encontrado na fase exploratória da pesquisa, conforme novas reflexões teóricas emergiram e novas informações acerca do objeto surgiram.

Foram realizadas 20 entrevistas semi-estruturadas com atores que tinham proximidade com o trabalho realizado pelas organizações componentes do objeto. Entre esses atores, estão os gestores/fundadores das seis organizações selecionadas, fornecedores (indústrias ou produtores rurais), que produzem diferentes tipos de produtos para as empresas sociais, assim como gestores de entidades representativas (doadoras ou beneficiárias) do trabalho das ONGs (Quadro 8). Os atores externos foram selecionados em consulta às organizações principais (empresas sociais e ONG's).

Dessa forma, foram entrevistados atores relacionados a 4 empresas sociais (2 brasileiras - Fruta Imperfeita e 400g - e 2 portuguesas – Fruta Feia e GoodAfter) e a 2 ONG's (1 brasileira – Banco de Alimentos e 1 portuguesa – Zero Desperdício).

Os atores externos a essas organizações são 6 produtores rurais (3 brasileiros e 3 portugueses), fornecedores de alimentos às empresas sociais (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g), 2 gestores de indústrias fornecedoras de produtos à empresa social GoodAfter, 4 gestores de organizações (ONG's ou hospitais) doadoras ou beneficiárias do trabalho das ONG's analisadas (Zero Desperdício e Banco de Alimentos) e 1 gestor de ONG que trabalha na articulação de iniciativas de redução do desperdício de alimentos.

A entrevistas foram realizadas no período de doutorado-sanduíche do pesquisador, que foi realizado na Universidade do Porto, Portugal, entre os meses de novembro de 2018 e abril de 2019.

Os participantes foram entrevistados em data e local de sua escolha, alguns de forma presencial e outros através de teleconferência (*software* Skype). As entrevistas tiveram uma duração média de 63 minutos, foram gravadas em áudio, totalizando 21 horas de gravação, transcritas anonimamente e entregues aos participantes para serem lidas e validadas.

Além disso, o pesquisador tomou notas detalhadas durante as entrevistas para relacionar os pensamentos e observações durante a entrevista com as transcrições das entrevistas posteriores.

Além disso, foi realizado um processo de observação participante, visando uma imersão e um melhor entendimento do contexto e realidade do objeto e dos atores pesquisados. Na observação participante, o pesquisador realiza a observação do comportamento verbal e não verbal dos participantes em seu meio ambiente (MOREIRA, 2004). Neste método, é necessário que o pesquisador seja aceito pelos observados, para que se coloque na condição ora de partícipe, ora de observador (MARTINS, 2004). Existem diferentes níveis de participação, onde o pesquisador pode, desde apenas assistir, até agir na situação que é objeto da observação (Ferreira, Torrecilha e Machado, 2012).

Esse processo foi realizado de formas distintas nos casos analisados em cada país. Em Portugal, foram realizadas visitas e observação direta às três organizações analisadas (Fruta Feia, GoodAfter e Zero Desperdício), assim como às organizações doadora e beneficiárias da Zero Desperdício, durante suas atividades. Foi realizada uma observação da operação das organizações, incluindo a entrega dos produtos aos consumidores (no caso das empresas sociais), entrega de alimentos para beneficiários (no caso das ONG's) e o relacionamento com estes consumidores/beneficiários. Também foi realizado um trabalho de entendimento de como funciona a assinatura e compra de produtos das empresas sociais (Fruta Feia e GoodAfter), em que o pesquisador se colocou como consumidor dessas organizações. Esse processo gerou anotações de campo, que foram amplamente utilizados na pesquisa.

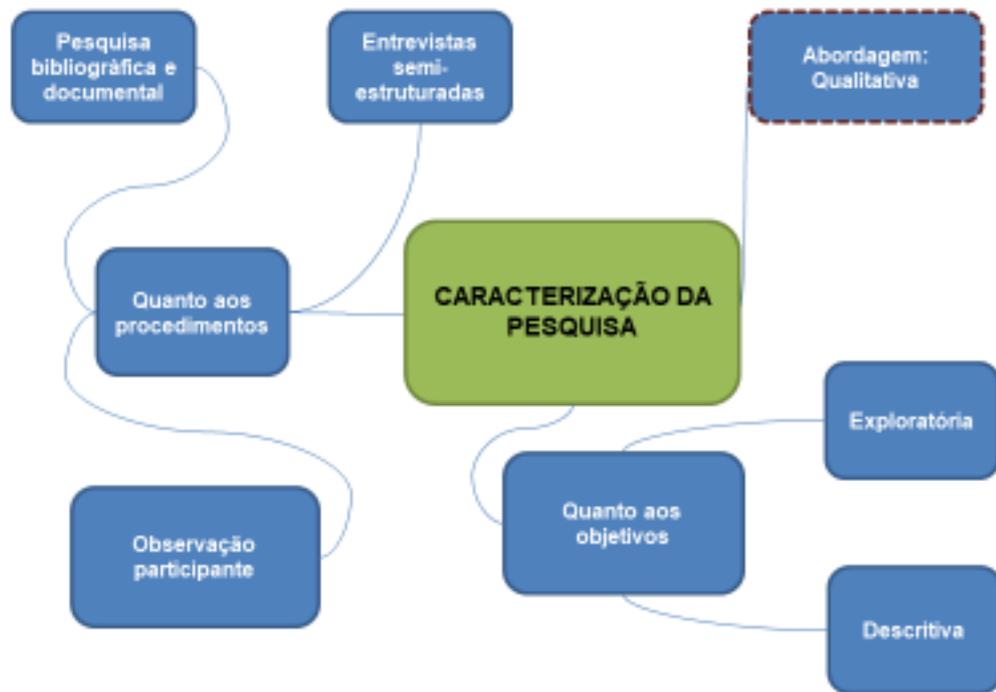
No contexto brasileiro, todo esse processo se repetiu com uma das empresas sociais (400g), que é localizada na mesma cidade do pesquisador (Porto Alegre/RS). Já as outras organizações brasileiras analisadas (Fruta Imperfeita e Banco de Alimentos), esse processo de observação não foi realizado, por questões logísticas e de prazo, visto que as duas estão localizadas na cidade de São Paulo/SP.

Como fonte de dados secundários, foram utilizadas pesquisa bibliográfica e documental. Relatórios formais, documentos internos, os sites organizacionais, notícias e informações coletadas nas redes sociais foram categorizadas e analisadas.

O uso de documentos possibilita corroborar e valorizar as evidências de outras fontes de coleta de dados (YIN, 2014). Dessa forma, a triangulação entre os instrumentos de coleta de dados foi realizada com o objetivo de aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2011).

A Figura 9 ajuda a representar as estratégias de pesquisa adotadas.

Figura 9: Caracterização da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 8 apresenta os entrevistados, assim como a codificação adotada para cada um (que será utilizada na apresentação dos resultados), o tipo de organização a qual pertence, a atuação do respondente nessa organização, o país de origem e, por fim, o objetivo do pesquisador ao realizar a entrevista em específico. As informações completas dos entrevistados constam no Apêndice J.

Quadro 8 – Lista de entrevistados

Código	Tipo de organização	Atuação do respondente	País
E1	Empresa social	Fundador e gestor	PT
E2	Empresa social	Fundador e gestor	BR
E3	Empresa social	Gestor	PT
E4	Empresa social	Gestor	PT
E5	Empresa social	Gestor	BR
E6	Fazenda	Produtor rural/fornecedor	PT
E7	Fazenda	Produtor rural/fornecedor	PT
E8	Fazenda	Produtor rural/fornecedor	BR
E9	Fazenda	Produtor rural/fornecedor	BR
E10	Fazenda	Produtor rural/fornecedor	BR
E11	Fazenda	Produtor rural/fornecedor	BR
E12	Empresa	Gestor/fornecedor	PT
E13	Empresa	Gestor/fornecedor	PT
E14	ONG	Fundador e gestor	BR
E15	ONG	Gestor	PT
E16	ONG	Gestor	BR
E17	Hospital	Gestor/doador	PT
E18	ONG	Gestor/beneficiário	PT
E19	ONG	Gestor/beneficiário	PT
E20	ONG	Gestor/beneficiário	PT

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A análise dos dados foi orientada pelos modelos escolhidos a partir da literatura de empreendedorismo social, marketing sustentável e inovação social:

- a) Caracterização de empresas sociais (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2017);
- b) Marketing sustentável (GORDON, CARRIGAN E HASTINGS, 2011) e marketing social multinível (HUFF *et al.*, 2017; TRUONG, 2017; WOOD, 2019).
- c) Caracterização de inovação social (THE YOUNG FOUNDATION, 2012);
- d) Contexto das inovações sociais: TEPSIE *Social Innovation Framework Model* (TEPSIE, 2014) e Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013).

A transcrição e as anotações das entrevistas foram analisadas utilizando um procedimento de análise temática (BRAUN; CLARKE, 2006). Os temas foram identificados a priori, baseando-se em estruturas teóricas existentes refletidas no roteiro de entrevista e o conteúdo foi analisado, um processo analítico que envolve uma progressão da descrição para os dados de interpretação (JOFFE; YARDLEY, 2004).

As transcrições das entrevistas foram inseridas em um *software* de análise de dados qualitativos, NVivo (QSR INTERNATIONAL PTY LTD, Versão 12, 2018) e um processo abrangente de codificação de dados e identificação de temas, consistências e discrepâncias entre os temas, foi realizado e explorado para fornecer uma compreensão profunda dos textos.

Os extratos não foram atribuídos exclusivamente a temas separados e a sobreposição entre os temas nos dados foi usada para tornar a análise mais ampla (BRAUN; CLARKE, 2006). Uma vez que grupos de temas foram criados, a comparação constante (NAMEY et al., 2007) foi usada para garantir a homogeneidade interna e a heterogeneidade externa das categorias.

O Quadro 9 apresenta um resumo dos objetivos do trabalho, o método utilizado para o alcance dos mesmos e os respectivos modelos de análise.

Quadro 9 – Resumo dos objetivos, dos modelos de análise e dos métodos utilizados

Objetivos	Modelo de Análise	Método
Mapear o cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal (incluindo caracterização de empresas sociais)	Entrevistas com atores-chave e Caracterização de Empresas Sociais (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2017)	1) Entrevistas semiestruturadas com: a) gestores de entidades que atuam no fomento de iniciativas de redução do desperdício (Save Food Brasil e Zero Desperdício); b) gestores das empresas sociais; b) produtores/fornecedores das empresas sociais; 2) Revisão bibliográfica e documental
Analisar como as organizações praticam o marketing sustentável	Marketing Sustentável (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011) e abordagem multinível do Marketing Social (HUFF et al., 2017; TRUONG, 2017; WOOD, 2019)	1) Entrevistas semiestruturadas com: a) gestores das empresas sociais e ONG's; b) produtores/fornecedores das empresas sociais; c) gestores de entidades doadoras/beneficiárias das ONG's; 2) Observação participante; 3) Pesquisa bibliográfica e documental
Identificar se as organizações analisadas geram inovação social dentro de seu contexto	Elementos Centrais e Características Comuns de Inovações Sociais (THE YOUNG FOUNDATION, 2012)	1) Entrevistas semiestruturadas com: a) gestores das empresas sociais e ONG's; b) produtores/fornecedores das empresas sociais; c) gestores de entidades doadoras/beneficiárias das ONG's; d) gestores de entidades "setoriais" (Save Food Brasil e Zero Desperdício); 2) Observação participante; 3) Pesquisa bibliográfica e documental
Descrever o contexto em que as organizações estão inseridas (Brasil e Portugal), enquanto iniciativas de redução do desperdício de alimentos, sob a abordagem da inovação social	TEPSIE Social Innovation <i>Framework</i> Model (TEPSIE, 2014) e Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013)	1) Entrevistas semiestruturadas com: a) gestores das empresas sociais e ONG's; b) produtores/fornecedores das empresas sociais; c) gestores de entidades doadoras/beneficiárias das ONG's; d) gestores de entidades "setoriais" (Save Food Brasil e Zero Desperdício); 2) Pesquisa bibliográfica e documental
Compreender como a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável se relacionam no contexto das organizações analisadas	Todos modelos de análise (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2017; GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011; HUFF et al., 2017; TRUONG, 2017; WOOD, 2019; THE YOUNG FOUNDATION, 2012; TEPSIE, 2014; BRUIN; STANGL, 2013)	1) Entrevistas semiestruturadas com: a) gestores das empresas sociais e ONG's; b) produtores/fornecedores das empresas sociais; c) gestores de entidades doadoras/beneficiárias das ONG's; d) gestores de entidades "setoriais" (Save Food Brasil e Zero Desperdício); 2) Pesquisa bibliográfica e documental

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 DETALHAMENTO DAS FASES DA PESQUISA E LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A presente pesquisa foi realizada em 3 fases, todas detalhadas a seguir, incluindo as limitações metodológicas presentes em cada fase.

Fase Exploratória

Nessa fase, o objetivo foi desenhar melhor a questão de pesquisa e possibilitar um aprofundamento teórico, coletar dados iniciais sobre o objeto e os sujeitos de pesquisa e fornecer subsídios à posterior coleta de dados.

Nessa fase, que foi realizada no período de julho a dezembro de 2018, foram realizados os seguintes procedimentos:

a) Pesquisa bibliográfica nas principais revistas e *journals* internacionais, em publicações de instituições de pesquisa, órgãos internacionais, ONG's, entre outras fontes ligadas às temáticas aqui trabalhadas, assim como aos objetos escolhidos.

b) Entrevistas semi-estruturadas com pessoas-chave que ajudaram a entender melhor os objetos de pesquisa e o contexto de redução do desperdício de alimentos de cada país: gestores de ONG's que atuam na redução do desperdício através da articulação de diferentes atores e iniciativas com o mesmo fim (Save Food Brasil e Zero Desperdício).

Cabe ressaltar que, nesta fase, a partir das entrevistas com gestores de ONG's que atuam na articulação de iniciativas de redução do desperdício de alimentos, surgiu a ideia de incluir como organizações a serem analisadas e utilizadas como casos no presente trabalho ONG's que atuam diretamente na redução do desperdício de alimentos, como o Banco de Alimentos e a Zero Desperdício.

Essa inclusão foi necessária em função da importância que estas têm no cenário de iniciativas de redução do desperdício de alimentos, tanto no contexto português quanto no contexto brasileiro.

Chegou-se a conclusão de que não seria possível descrever e entender o cenário desse tipo de iniciativa sem incluir estas ONG's, além de que, a partir de uma análise preliminar, foi possível perceber que as mesmas poderiam ajudar a entender o fenômeno aqui estudado.

Esse fenômeno tratava da geração de inovação social, através do empreendedorismo social e marketing sustentável, no contexto da redução do desperdício de alimentos, e já

exposto em outros capítulos deste trabalho. Mas, o mesmo foi alterado para estudar o mesmo fenômeno, incluindo não apenas empresas sociais, mas ONG's também.

Fase de Coleta de Dados

Na segunda fase, que compreendeu o período de janeiro a abril de 2019, levando em consideração os resultados da fase exploratória, foi realizado um processo de observação participante nas ações organizacionais e do dia-a-dia de algumas das empresas sociais e ONG's, conforme já relatado. Foi realizada, também, uma coleta de relatos orais através de diálogos informais e não estruturados.

O objetivo dessa observação *in loco* foi compreender a lógica de atuação dessas empresas sociais e ONG's, dentro do escopo das temáticas do presente trabalho. Um diário de campo foi construído, para servir como fonte de triangulação, comparação e embasamento dos dados coletados de outras fontes.

Em paralelo, foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas com os atores relacionados às empresas sociais e ONG's estudadas, conforme descrito anteriormente.

Os dados coletados junto às organizações portuguesas, foram possíveis através da realização de um período de doutorado-sanduíche pelo pesquisador, junto à Universidade do Porto/Portugal.

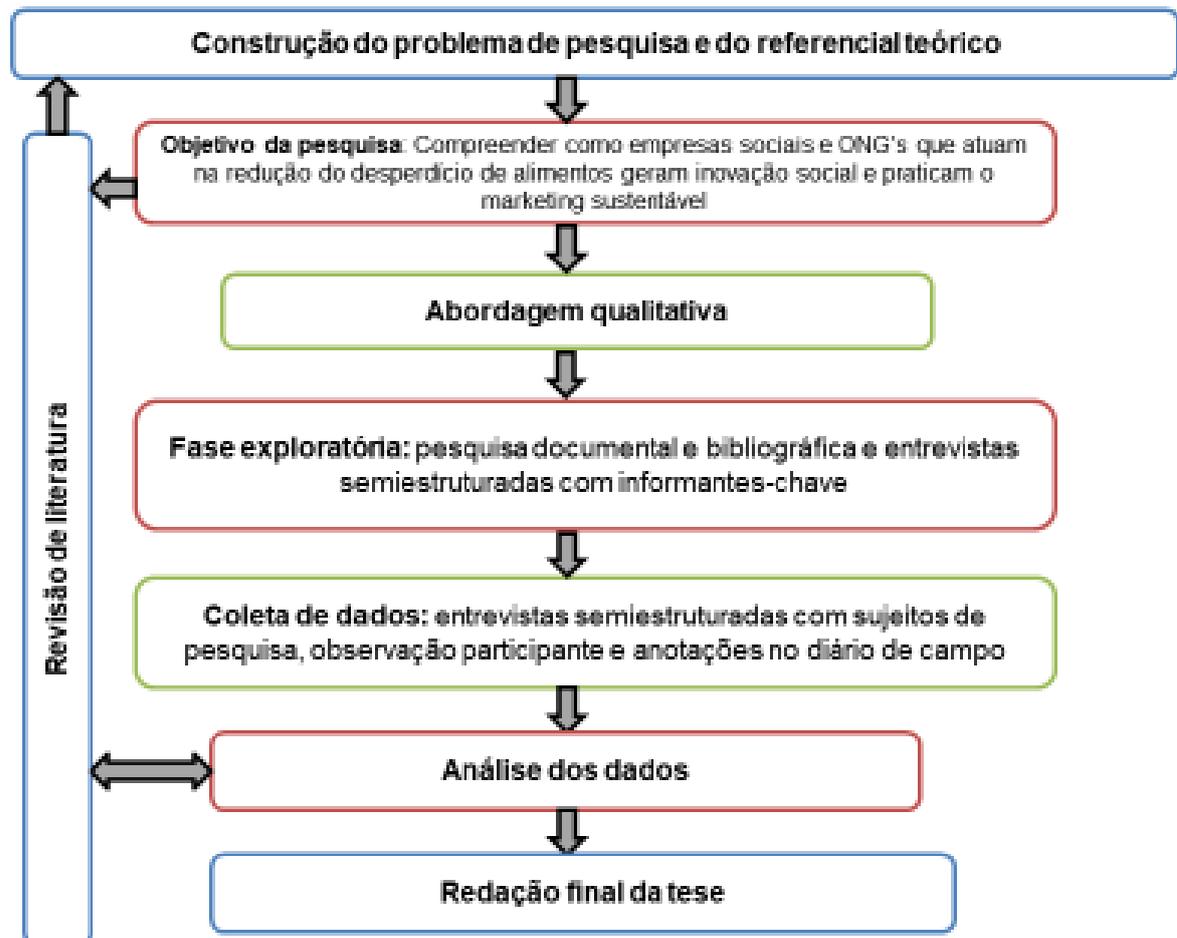
Nesta fase, ocorreu uma tentativa de aplicação de uma *survey* junto aos consumidores das empresas sociais aqui analisadas. Um questionário estruturado foi montado e enviado às empresas sociais, que haviam concordado em enviar para seus consumidores. De forma não esperada, os questionários encontraram pouca aderência junto aos consumidores, tendo um resultado de apenas 5 respostas, de cerca de 400 esperadas, inviabilizando sua utilização neste trabalho.

Fase de Análise de Dados

A terceira fase da pesquisa foi realizada após a finalização da coleta de dados realizada com todos os sujeitos de pesquisa, nos diferentes contextos e organizações que fazem parte do objeto de pesquisa, onde os dados foram sistematizados, categorizados e analisados, com o auxílio do *software* Nvivo. Essa fase ocorreu no período de maio a novembro de 2019.

De forma a clarear a estrutura e o caminho que foi percorrido pela pesquisa, a Figura 10 detalha as fases do projeto, conforme o que foi exposto pela presente seção.

Figura 10 - Detalhamento das fases da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO

Na busca por determinar o objeto de estudo, foram levados em consideração os objetivos do presente trabalho, de forma a encontrar o objeto que melhor represente o fenômeno a ser estudado.

O principal critério de escolha das organizações aqui analisadas foi a atuação com a redução do desperdício de alimentos como atividade principal da organização.

O segundo critério utilizado foi o enquadramento da organização como ONG ou como empresa social. Esse critério foi escolhido por se tratarem dos dois tipos de organização que são vistas como possíveis geradoras de inovação social, conforme já detalhado no referencial teórico.

A caracterização de quatro das organizações analisadas (Fruta Feia, GoodAfter, Fruta Imperfeita e 400g) como empresa social foi realizada posteriormente à escolha das mesmas, via o modelo proposto por Social Enterprise UK (2017). Mas, na fase exploratória, foram levantadas informações que serviram como indícios de que estas 4 organizações se tratavam de empresas sociais, visto que esse não é um enquadramento jurídico, mas sim teórico.

O terceiro critério, mas não menos relevante, foi a representatividade das organizações no contexto específico de redução do desperdício de alimentos por país, Brasil e Portugal. A seleção dessas organizações foi baseada em entrevistas na fase exploratória, que apontaram as principais organizações que atuam em seus respectivos contextos.

Dessa forma, foram escolhidas duas empresas sociais por país, assim como duas ONG's, uma brasileira e uma portuguesa, que trabalham diretamente com a redução do desperdício de alimentos, conectando doadores e beneficiários.

3.5 OBJETO DA PESQUISA

Com o objetivo de contextualizar a questão de pesquisa, assim como a realidade em que os objetos de pesquisa atuam, torna-se necessário apresentar informações sobre a questão do desperdício de alimentos, no contexto mundial e específico de cada país – Brasil e Portugal.

Desperdício Alimentar

Todos os anos, cerca de 30% de tudo que é produzido no mundo é perdido ou desperdiçado. Isso representa, aproximadamente, 1,3 bilhão de toneladas de comida que vai para o lixo (FAO, 2011). Quando as partes não comestíveis dos alimentos são contabilizadas, esse número sobe para um total anual de 1,6 bilhão de toneladas de alimentos e produtos que são produzidos em vão (FAO, 2013).

Mas, um estudo da consultora Boston Consulting Group concluiu que, se as tendências atuais se mantiverem, o desperdício alimentar irá aumentar até 2,1 mil milhões de toneladas por ano – uma quantidade de alimentos que custará quase 1,3 bilhões de euros (BCG, 2018). Traduzindo esses números para a área da terra, estima-se que quase 30% das terras agrícolas do mundo estejam atualmente ocupadas para produzir alimentos que, em última análise,

nunca são consumidos pelas pessoas (FAO, 2013a). Quando expresso em termos de uso de energia, 38% do consumo total de energia nos sistemas alimentares globais é utilizado para produzir alimentos perdidos ou desperdiçados (FAO, 2015a).

As perdas ocorrem geralmente nas fases de produção, armazenamento e transporte e correspondem a 54% do total. Já o desperdício, que consiste em 46% do montante, está ligado aos hábitos dos consumidores e presente nas vendas (FAO, 2011).

Esse desperdício causa grandes perdas econômicas, mas também possui um grande impacto no meio ambiente, tais como:

a) Alimentos produzidos, mas não consumidos utilizam uma quantidade enorme de água;

b) São responsáveis pela emissão de 3.3 milhões de toneladas de gases de efeito estufa na atmosfera do planeta;

c) As consequências econômicas diretas do desperdício de alimentos (sem incluir peixes e frutos do mar) giram em torno de 750 bilhões de dólares por ano (FAO, 2013).

O desperdício é maior nos países com renda elevada, 31 a 39%, enquanto que nos países com renda mais baixa o desperdício gira entre 4 e 16%. Os países mais pobres sofrem mais com a perda da produção, que é diferente do conceito de desperdício (FAO, 2013).

O nível mais alto de desperdício em países mais ricos se dá pela combinação entre o comportamento do consumidor e a falta de integração da cadeia de abastecimento. Os consumidores não realizam um planejamento das compras de forma a evitar o desperdício, comprando em excesso, ao mesmo tempo em que os produtores e distribuidores rejeitam grandes quantidades de alimentos em função de padrões estéticos (FAO, 2013). Já nos países em desenvolvimento, ocorrem grandes perdas pós-colheita, resultado de limitações financeiras e estruturais nas técnicas de colheita e infraestrutura de transporte e de armazenamento, além de contarem com condições climáticas que favorecem a deterioração dos alimentos (FAO, 2013).

Esse problema social se torna mais preocupante em um cenário em que 820 milhões de pessoas não tiveram acesso suficiente a alimentos em 2018, número que cresce a cada ano (FAO; FIDA; OMS; PMA; UNICEF, 2019) e que tende a se agravar, já que, segundo projeção da FAO, em 2050 a população mundial será de cerca de 9 bilhões de pessoas, exigindo um aumento da produção de alimentos em até 70% (FAO, 2011).

Na realidade brasileira, apenas na etapa final da cadeia, a venda, há um desperdício de alimentos equivalente a 22 bilhões de calorias, que seria suficiente suprir necessidades

nutricionais de 11 milhões de pessoas (FAO, 2013), bem mais do que as 5 milhões de pessoas que passam fome no país atualmente (FAO; FIDA; OMS; PMA; UNICEF, 2019).

Mas, essa quantidade representa apenas uma pequena parte do que é desperdiçado no total, em todas as fases da cadeia alimentar: 28% na etapa do consumo, 28% na produção, 17% nos mercados e na distribuição, 22% durante o manejo e armazenamento e 6% no processamento (FAO, 2013). Dos 268,1 milhões de toneladas de alimentos disponíveis no País em 2013, 26,3 milhões, ou quase 10%, foram perdidos (FAO, 2013; EMBRAPA, 2016). O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento estima uma perda de 30% no pós-colheita (EMBRAPA, 2016).

Na América Latina e no Caribe, estima-se que, por ano, 15% de tudo que é produzido é perdido ou desperdiçado (FAO, 2013).

Já os portugueses colocam no lixo um milhão de toneladas de alimentos, ocorrendo um desperdício de 132 quilos de comida por habitante, por ano. Só as famílias desperdiçam 324 mil toneladas. E 17% da comida é jogada fora antes de chegar aos consumidores. Na União Europeia esse desperdício chega a 89 milhões de toneladas (FAO, 2013).

Dado que uma em cada 14 famílias portuguesas têm um problema grave no acesso aos alimentos (DGS, 2015), que as crianças portuguesas se encontram entre as mais vulneráveis da União Europeia e que Portugal é o país com a oitava maior taxa de pobreza infantil, esse desperdício alimentar se mostra um problema social relevante (OCDE, 2019).

Esses dados evidenciam o tamanho do desperdício alimentar em cada um dos países em que serão analisadas iniciativas de redução desse desperdício. Respeitadas as proporções, é evidente que o desperdício alimentar é um problema latente nos dois países. Somado ao fato de que também existem pessoas em situação de fome, a necessidade de desenvolvimento de iniciativas de redução do desperdício nesses dois contextos ganha relevância.

O desperdício alimentar mundial possui várias origens e causas, tais como: modelos de produção inadequados, condições precárias de armazenamento e transporte, campanhas publicitárias que motivam os consumidores a comprar em excesso, entre outras. Um dos grandes motivos do desperdício que ocorre na ponta da cadeia de produção, no consumo, é a preferência dos consumidores por alimentos *in natura* que seguem normas estéticas rígidas em relação ao formato, cor, etc. Isso acaba por restringir o consumo de alimentos considerados “feios”, mas que são adequados do ponto de vista nutricional, de segurança e qualidade alimentar.

Além disso, o desperdício alimentar também ocorre em relação aos alimentos que sobram em restaurantes, hospitais, cozinhas industriais e outros tipos de locais em que ocorre alimentação coletiva.

Os objetos analisados no presente estudo, que serão apresentados abaixo, trabalham para reduzir esses problemas sociais latentes.

Fruta Feia – empresa social - Portugal

A Fruta Feia foi fundada em 2013 e trabalha exclusivamente com alimentos fora do padrão estético tradicional (“comida feia”), que são rejeitados pelos varejistas tradicionais, porque eles são imperfeitos em termos de tamanho, forma ou cor, apesar de ser de boa qualidade.

A Fruta Feia teve início após os fundadores terem vencido um concurso de ideias chamado FAZ - Ideias de Origem Portuguesa, captando 15 mil euros, e iniciou com apenas um funcionário, dez agricultores e 400 quilos de alimentos coletados e distribuídos por semana, em um único ponto de entrega. Conforme relato da fundadora Isabel Soares, eles conseguiram montar um modelo economicamente auto-sustentável, em que as receitas derivadas da venda dos alimentos são suficientes para cobrir os custos que temos (P3, 2017).

O principal objetivo do movimento Fruta Feia é reduzir o desperdício de alimentos, comprando com preço justo esses produtos diretamente dos agricultores locais e vendendo-os aos consumidores associados, e também para evitar o uso desnecessário de recursos em sua produção, como água, terra, energia e energia de trabalho (Fruta Feia, 2019).

A Fruta Feia teve em 2018 5.523 consumidores associados ativos, que fazem coletas semanais de frutas e legumes em 11 delegações físicas distribuídas por todo o território continental de Portugal (Fruta Feia, 2019). Os 197 fornecedores fornecem, em média, 15 toneladas/semana de frutas e legumes para essa organização, caso contrário, sua produção seria descartada ou utilizada como fertilizante (Fruta Feia, 2019). Isso significa que, nos últimos anos, até novembro de 2018, 1.300 toneladas de alimentos foram salvas (Ecoteca et al. 2018).

Ao fomentar a conscientização da população para o problema do desperdício de alimentos e a mudança dos padrões de consumo, esse projeto cria um novo mercado para “alimentos feios”, onde os agricultores recebem uma receita que não existia anteriormente e os consumidores podem comprar alimentos mais baratos e frescos, produzidos localmente.

Esta organização ganhou destaque na mídia internacional e diversas premiações europeias (Fruta Feia, 2019).

GoodAfter – empresa social - Portugal

Lançado em 2016, o GoodAfter.com é um mercado on-line que vende produtos descontinuados, por exemplo, produtos perto ou fora da sua data de consumo preferencial, produtos com avarias nas embalagens, ou estoques residuais. Embora esses produtos sejam seguros e legalmente comercializáveis, eles deixam de ter seu máximo de qualidade assegurado pela marca e são geralmente rejeitados pelos varejistas tradicionais, dada a dinâmica do ciclo de vida desses produtos nas prateleiras dos mercados tradicionais.

Em relação aos produtos perto de sua data de consumo preferencial, cabe destacar a individualidade da legislação europeia e portuguesa. A data de durabilidade mínima, mencionada nos produtos pela expressão “Consumir de preferência antes de...”, é a data até a qual se considera que os alimentos conservam as suas propriedades, se respeitadas as condições de conservação recomendadas no rótulo. Já a data limite de consumo, é a data a partir da qual não há a garantia de que os alimentos estejam em condições seguras de consumo e utiliza a expressão “Consumir até...” na embalagem dos alimentos (ASAE, 2015).

O principal objetivo da GoodAfter é reduzir o desperdício comprando produtos que já passaram da data de consumo preferencial, mas não da data limite de consumo, além de produtos de linhas descontinuadas, com avarias nas embalagens e estoques residuais. Esses produtos são comprados direto dos fabricantes (mais de 310 marcas vendem seus produtos na loja online) e vendidos para consumidores finais a preços substancialmente mais baixos. Em comparação com os preços em lojas de varejo tradicionais, eles geram uma economia para o consumidor de até 70% (Ecoteca et al., 2018).

Ao promover a conscientização sobre o significado e o uso das datas de validade e datas de consumo preferencial, a Good After reduz a probabilidade de os consumidores jogarem fora os alimentos antes do final do período indicado nos rótulos dos alimentos, dando às famílias uma chance de economizar.

Atualmente, a Good After conta com 160 fornecedores, principalmente indústrias, e distribui seus produtos para 24.000 consumidores/mês, realizando as entregas em até 24h em território português e 48h em território espanhol (Ecoteca et al., 2018). Também possui pontos de recolha físicos, mas apenas em Portugal (Good After, 2019).

A GoodAfter vende produtos alimentares e não alimentares distribuídos em oito categorias de produtos: produtos alimentares, bebidas não alcoólicas, saúde e bem-estar, beleza e higiene, casa, jardim e automóvel, animais domésticos, bio, sem glúten, adicionando 1.182 produtos na loja online para vender. Em 2018, cerca de 32 toneladas de resíduos foram evitadas com esse movimento (CNCDA, 2019).

Zero Desperdício - organização não governamental - Portugal

A Zero Desperdício é um movimento que visa acabar com o desperdício de resíduos em todas as suas formas, foi fundada em 2011 pela DARiACORDAR - uma associação sem fins lucrativos da sociedade civil - e atua como articuladora entre diferentes atores nesse contexto.

Para combater o desperdício alimentar, foi criada uma rede de coleta de alimentos excedentes, com ênfase em alimentos cozidos. Essa rede é liderada pela Zero Desperdício junto a outros parceiros - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) e a Direcção de Alimentação e Veterinária (DGAV) – que criaram e estabeleceram os procedimentos técnicos necessários para a doação de alimentos cozidos e refeições prontas, antes inexistente na legislação no contexto português (CNCDA, 2019). A partir desse trabalho comum, veio a desmistificação da proibição europeia de recuperação de alimentos (CNCDA, 2019).

Atua também conectando empresas ou outros tipos de organizações que possuem sobras de alimentos (refeições prontas e outros tipos) e que desejam doar esses alimentos, com entidades que atuam com pessoas carentes, que se beneficiam dessas refeições.

Esse trabalho é realizado por meio de um sistema de governança baseado em parcerias entre os diversos doadores, partes interessadas, incluindo municípios, beneficiários (outras ONGs) e trabalhadores/voluntários. Varejistas de alimentos (por exemplo, supermercados) e food service (restaurantes, por exemplo) são os principais doadores, seguidos por outros setores de atividade, como escolas e hospitais. Varejistas de alimentos doam alimentos em geral não cozidos e alimentos complementares (pão, bolos, frutas e iogurtes) e serviços de alimentos doam essencialmente alimentos complementares e refeições prontas (CNCDA, 2019).

A Zero Desperdício oferece treinamento e acompanhamento do processo de doação para garantir condições adequadas de armazenamento e transporte, além de fornecer embalagens específicas para doação de alimentos.

No ano de 2018, essa rede contava com 491 doadores, 215 receptores, 435 voluntários, alcançando 2.356 famílias, correspondendo a 6.436 beneficiários diretos que haviam recebido uma refeição diária. Desde 2013, essa rede recuperou mais de 3.100 toneladas de alimentos, o equivalente a cerca de 6,4 milhões de refeições, evitando a geração de 3183 toneladas de resíduos e evitando a emissão de 13369 toneladas de CO₂. (DARiACORDAR, 2019).

Além de todo este trabalho, a organização possui projetos em conjunto com outras entidades e o governo, que buscam o desperdício em outras áreas, não só alimentos. Também realiza a mensuração, através de uma ferramenta disponível em seu site, do desperdício evitado por diversas iniciativas portuguesas, tais como a GoodAfter e a Fruta Feia, assim como o impacto ambiental evitado.

Fruta Imperfeita – empresa social - Brasil

Criada em 2015, como a primeira empresa brasileira a trabalhar com alimentos fora do padrão estético tradicional, os chamados alimentos “feios”. Atua na região de São Paulo, a maior capital brasileira (GreenMe, 2016).

Trabalhando com um formato de assinaturas mensais, as cestas de alimentos são entregues em casa ou no trabalho do assinante, com preços até 47% menores do que as outras opções de compra de cesta (UOL, 2017; Save Food, 2018). Atualmente, possuem 1500 clientes, 20 fornecedores (produtores rurais) e 10 funcionários. Entregam cerca de 750 cestas por semana (Fruta Imperfeita, 2019).

A Fruta Imperfeita adquire estes alimentos que não teriam valor de mercado dos produtores rurais. Evitou assim, o desperdício de 600 toneladas de alimentos nos seus 3 primeiros anos de existência, assim como 50 mil caixas de papelão, que são reaproveitadas (Fruta Imperfeita, 2019).

Assim como as outras empresas sociais, possui ações de conscientização da população para o problema do desperdício de alimentos, incentivando mudanças dos padrões de consumo, e criando um novo mercado para “alimentos feios”.

É considerada a maior iniciativa do gênero no Brasil, recebendo considerável atenção da mídia (DRAFT, 2017).

400 g – empresa social – Brasil

A mais recente das organizações analisadas, fundada em 2018, opera na região de Porto Alegre (sul do Brasil), e trabalha fornecendo cestas de frutas e hortaliças através de pontos de coleta ou entrega em domicílio (GAÚCHAZH, 2018).

Também atende empresas que desejam fornecer frutas como petiscos para seus funcionários (400g, 2019). Grande parte da comida que entra nas cestas é orgânica (400g, 2018). Possui 30 fornecedores, 5 funcionários (E1, 2019) e vende, evitando desperdícios, cerca de 5 toneladas por ano (GAÚCHAZH, 2018). Juntamente com a Fruta Imperfeita, ainda é umas das poucas iniciativas do tipo existentes no Brasil, que ganharam relevância.

Da mesma forma que as outras organizações, trabalha com conscientização da população para o problema do desperdício de alimentos, incentivando mudanças dos padrões de consumo, e criando um novo mercado para “alimentos feios”.

Banco de Alimentos – organização não governamental – Brasil

A mais antiga das organizações analisadas, o Banco de Alimentos foi fundado em 1998, sendo uma das organizações que trabalham com a redução da fome e do desperdício de alimentos mais relevantes no Brasil (SAVE FOOD, 2019).

Realiza a coleta alimentos a coleta de refeições prontas e alimentos não-perecíveis que já perderam seu valor de prateleira no comércio e na indústria, mas ainda é perfeita para o consumo e a distribui para instituições sociais parceiras.

Essa distribuição permite a suplementação nutricional de refeições servidas a milhares de crianças, jovens, adultos e idosos na cidade de São Paulo, todos os dias (BANCO DE ALIMENTOS, 2019). A organização tem três pilares de ação: a colheita urbana - coleta e doação de alimentos; Educação nutricional; conscientização (BANCO DE ALIMENTOS, 2019).

Realiza a coleta de refeições prontas e alimentos não perecíveis de 66 fornecedores, principalmente empresas de food service, fornecendo refeições diárias para 42 instituições que beneficiam 20 mil pessoas carentes, totalizando 433 toneladas de alimentos não desperdiçados anualmente (MDS, 2016; BANCO DE ALIMENTOS, 2019).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De modo a responder adequadamente as questões do presente trabalho, os resultados são apresentados conforme a seguinte lógica:

- a) caracterização de 4 dos casos estudados como empresa social: de acordo com os critérios estabelecidos pela Social Enterprise UK (2017);
- b) análise das práticas de marketing dos 6 casos estudados, sob a perspectiva do marketing sustentável (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011) e dos 3 níveis de marketing social (HUFF *et al.*, 2017; TRUONG, 2017; WOOD, 2019);
- c) caracterização dos 6 casos estudados como inovação social: utilização do modelo de The Young Foundation (2012) e apresentação dos elementos centrais e características comuns de inovações sociais de cada organização analisada;
- d) contexto das organizações analisadas, enquanto inovação social: apresentação do contexto onde ocorreram as inovações sociais, através do TEPSIE Social Innovation *Framework* Model (TEPSIE, 2014) e Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013), demonstrando as similaridades e diferenças entre as realidades brasileira e portuguesa;
- e) análise dos casos e contextos estudados a partir da articulação dos conceitos e abordagens aqui adotadas (Inovação Social, Empreendedorismo Social e Marketing Sustentável), incluindo uma perspectiva multinível dos resultados.

Ao longo do texto, são utilizados alguns formatos de apresentação dos resultados, conforme segue:

- a) as fontes (número de entrevistados) e referências encontradas nas entrevistas realizadas e codificadas através do Nvivo, são apresentadas logo após cada resultado, quando necessário, no seguinte formato: (F=x; R=x);
- b) são listados os entrevistados que falaram sobre o resultado específico (E1; E2; etc.) e partes das falas desses entrevistados são apresentadas.
- c) para facilitar a leitura e fluidez do texto, os resultados serão apresentados em cada caso analisado, com os elementos de cada modelo de análise sendo representados por uma sigla (quando necessário), apresentada individualmente. Ex: modelo The Young Foundation (2012) – Elementos Centrais da Inovação Social possui 5 elementos, que serão representados da seguinte forma: EC1, EC2, EC3, EC4 e EC5, conforme ordem apresentada no texto.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS

Ao realizar a análise das organizações estudadas que não são caracterizadas como ONG's, procurou-se identificar se as mesmas se tratavam de empresas sociais ou empresas tradicionais, sem ter como objetivo o atendimento de demandas sociais.

Para tal finalidade, foram utilizados os critérios propostos pelo Social Enterprise UK (2017), conforme apresentado anteriormente.

Com a categorização e sistematização dos resultados sendo realizada via *software* Nvivo, estes cinco critérios de caracterização de uma empresa social foram resumidos da seguinte forma no *software*:

- 1) possui uma missão social explícita – **Missão**;
- 2) mais de 50% do seu faturamento provém de vendas de produtos/serviços – **Sustentabilidade Financeira e Reinvestimento**;
- 3) reinveste ou doa mais de 50% de seus lucros para promover sua missão social - **Sustentabilidade Financeira e Reinvestimento**;
- 4) mantém independência e controle da empresa, com a gestão sempre direcionada para atender a missão social – **Independência**;
- 5) é transparente na maneira como opera e realiza seu impacto social – **Transparência**.

Como resultados das entrevistas realizadas, categorizadas e codificadas via Nvivo, 12 entrevistados falaram sobre as características de 4 das organizações analisadas (exceto ONG's) que as caracterizam como empresas sociais, tendo aparecido 77 referências dessas características nas entrevistas.

A Tabela 1 e a Figura 11, que seguem abaixo, apresentam os resultados das codificações via Nvivo.

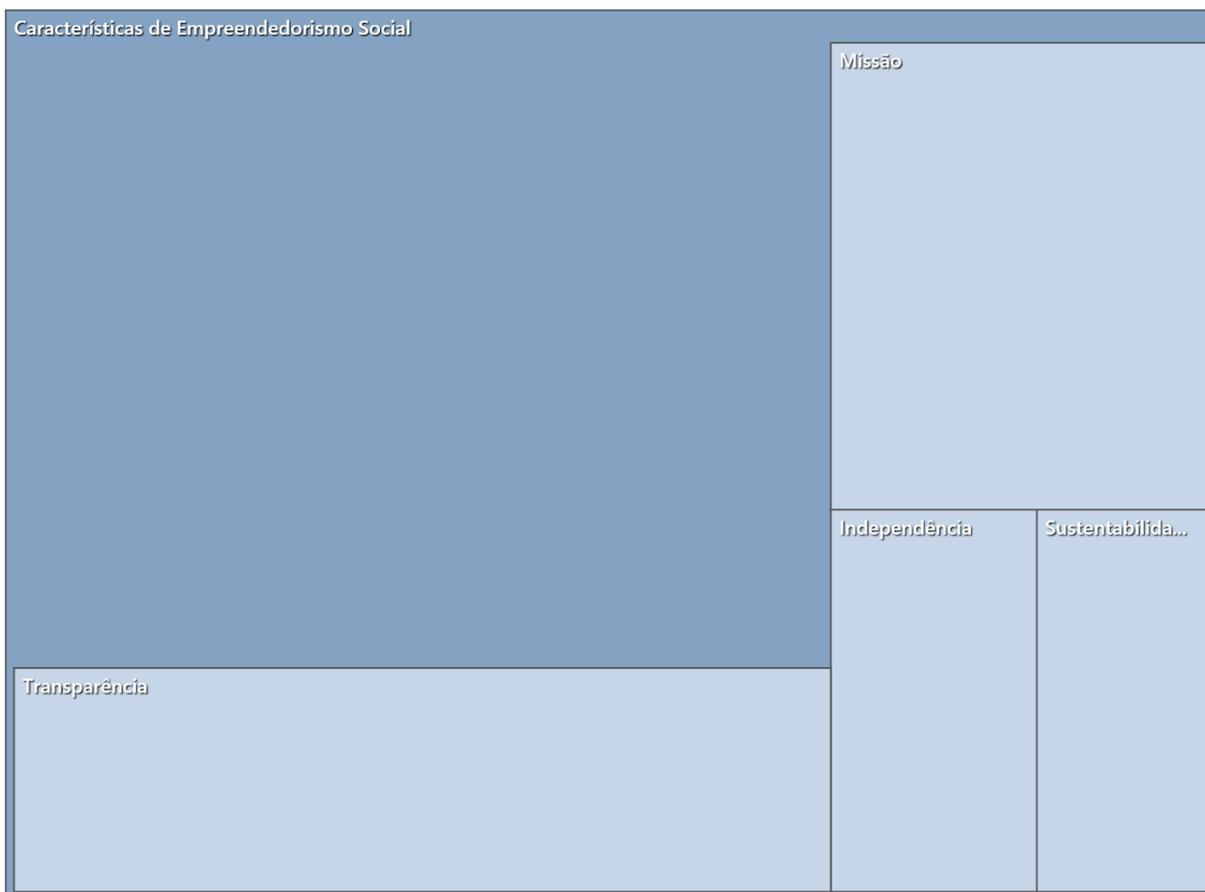
Tabela 1 - Número de fontes e referências a características de empresas sociais

Escopo de Análise	Fontes	Referências
Características de Empresas Sociais	12	77
Missão	9	27
Transparência	9	28
Independência	5	12
Sustentabilidade Financeira e Reinvestimento	5	10

Fonte: Dados da pesquisa, via Nvivo (2019).

O número de referências a cada aspecto de uma empresa social é equilibrado, apesar de aspectos como **missão** e **transparência** ficarem mais claros nas colocações dos entrevistados.

Figura 11: Proporção de referências em cada característica de empreendedorismo social



Fonte: Dados da pesquisa, via Nvivo (2019).

É demonstrado nos resultados das entrevistas que as 4 organizações estudadas, que não se enquadram como ONG's, podem ser enquadradas como empresas sociais.

Fruta Feia

Tendo como slogan “Gente bonita come fruta feia” a organização portuguesa **Fruta Feia** deixa bem clara a sua **missão social** em seu site, onde afirma que:

Este *projecto* visa combater uma ineficiência de mercado, criando um mercado alternativo para as frutas e hortaliças “feias” que consiga alterar padrões de consumo. Um mercado que gere valor para os agricultores e consumidores e

combata tanto o desperdício alimentar como o gasto desnecessário dos recursos utilizados na sua produção (FRUTA FEIA, 2019).

A **transparência**, a **independência** e os aspectos de **sustentabilidade financeira e reinvestimento** do lucro da organização se mostra de forma clara nas falas dos entrevistados E3, E4, E6 e E7 (2019). Como afirma a entrevistada E3 (2019) “[...] tentou sempre pensar em um modelo de negócio que fosse social, mas economicamente sustentável. Mas que também fosse ambientalmente sustentável, os três pilares”. O que é reforçado pela entrevistada E4 (2019) : “[...] todo o dinheiro que entra é para pagar os agricultores e as pessoas da equipe de forma justa e o que sobra é para abrir novas delegações. Quando começa a entrar mais renda abrimos uma nova delegação”.

GoodAfter

A outra organização portuguesa analisada, **GoodAfter**, também demonstra a sua **missão social** em seu site e suas comunicações – “[...] no seu supermercado que combate o desperdício alimentar e não alimentar” (GOODAFTER, 2019) –, que é reiterada pelo entrevistado E1 (2019) “Uma das nossas funções é conscientização do consumidor em relação a data de consumo”.

Aspectos como a **transparência** e **independência** também aparecem nas falas de alguns entrevistados (E1; E12; E13, 2019), como a fala do entrevistado E12 (2019) “Há consumidores muito focados nas vantagens que um projeto como o da GoodAfter gera para a sociedade, avaliando-o, pelo seu pioneirismo, como muito positivo” e as afirmações de E1:

Nós temos uma parceria com a Lipor e fizemos uma parceria que chama Observatório do Desperdício [...] todos os trimestres passamos informações para eles. Um relatório de resíduos poupados. Comprometemo-nos a dar esses dados trimestralmente e o que eles fazem é converter aquilo em quanto de impacto ambiental foi poupado (E1, 2019).

A **sustentabilidade financeira** é demonstrada pelos dados fornecidos pela organização, que conta com 25000 pessoas registradas no site e 5000 clientes ativos e realiza o reinvestimento dessa renda na operação (E1, 2019).

Fruta Imperfeita

A organização brasileira **Fruta Imperfeita** também deixa claro a sua **missão social** em suas comunicações: “Temos o propósito de diminuir o desperdício de alimentos por meio

da disseminação do consumo consciente atuando como agente de conexão entre os produtores e consumidores” (FRUTA IMPERFEITA, 2019).

Os outros aspectos de uma empresa social (**transparência, independência e sustentabilidade financeira e reinvestimento**) aparecem em falas dos entrevistados ligados a essa organização (E5; E8; E9, 2019). Como é colocado pelo entrevistado E2 (2019), a organização possui 1500 assinantes e compartilha as informações sobre seus impactos com seus fornecedores, como é colocado pelo entrevistado E8 (2019) “Então, eu acho que é uma boa iniciativa deles aí e pelo que eu vi lá a demanda pra esse ano ia dobrar, né?”, assim como pelo entrevistado E2 (2019) “Grande parte do que é produzido das frutas e legumes é jogado fora por causa do padrão estético, só que aí a gente sabe isso de literatura e quando a gente foi falar com os produtores, realmente, era uma dor que eles sentiam”.

400g

Os aspectos de uma empresa social (**missão social, transparência e independência**) da organização brasileira **400g** aparece na fala de alguns dos entrevistados (E2; E10; E11, 2019), como o entrevistado E2 (2019) que afirma “[...]porque a gente trabalha com esse propósito do combate, do desperdício de uma crise global, né? A gente participa dessa revolução alimentar e a gente acompanha a agenda da ONU e os 17 princípios sociais”.

Então, a gente acaba movimentando a economia local e dando pra esse produtor uma renda extra e também visibilidade, né? porque o agricultor é o protagonista de toda essa história, mas ele está invisível, então o que a gente faz é dar voz aos invisíveis, tanto para os produtos, quanto para o agricultor (E2, 2019).

A sustentabilidade financeira e o reinvestimento do lucro também são sustentados nas falas dos entrevistados (E2; E10; E11, 2019) e de informações da empresa, que possui uma base de 82 clientes, entre empresas e consumidores finais.

4.2 ANÁLISE DE MARKETING SUSTENTÁVEL

Através do Nvivo, as 20 entrevistas foram analisadas e codificadas. Foram encontradas referências sobre práticas de marketing sustentável em 16 fontes, totalizando 96

referências, divididas entre as três abordagens de marketing que compoem o marketing sustentável, conforme demonstrado pela Tabela 2.

Tabela 2 - Número de fontes e referências a características de marketing sustentável

Escopo de Análise	Entrevistados	Referências
Marketing Sustentável	16	96
Marketing Social	9	48
Marketing Verde	8	36
Marketing Crítico	2	12

Fonte: Dados da pesquisa, via Nvivo (2019).

A Figura 12 auxilia na visualização da proporção em que as abordagens de marketing, que compõem o marketing sustentável, apareceram nos resultados das entrevistas, através da codificação das mesmas no Nvivo.

Figura 12 - Proporção de referências em cada característica de marketing sustentável



Fonte: Dados da pesquisa, via Nvivo (2019).

Entre as abordagens de marketing que fazem parte do marketing sustentável, os resultados das entrevistas apresentaram mais referências a aspectos do marketing social. Esse

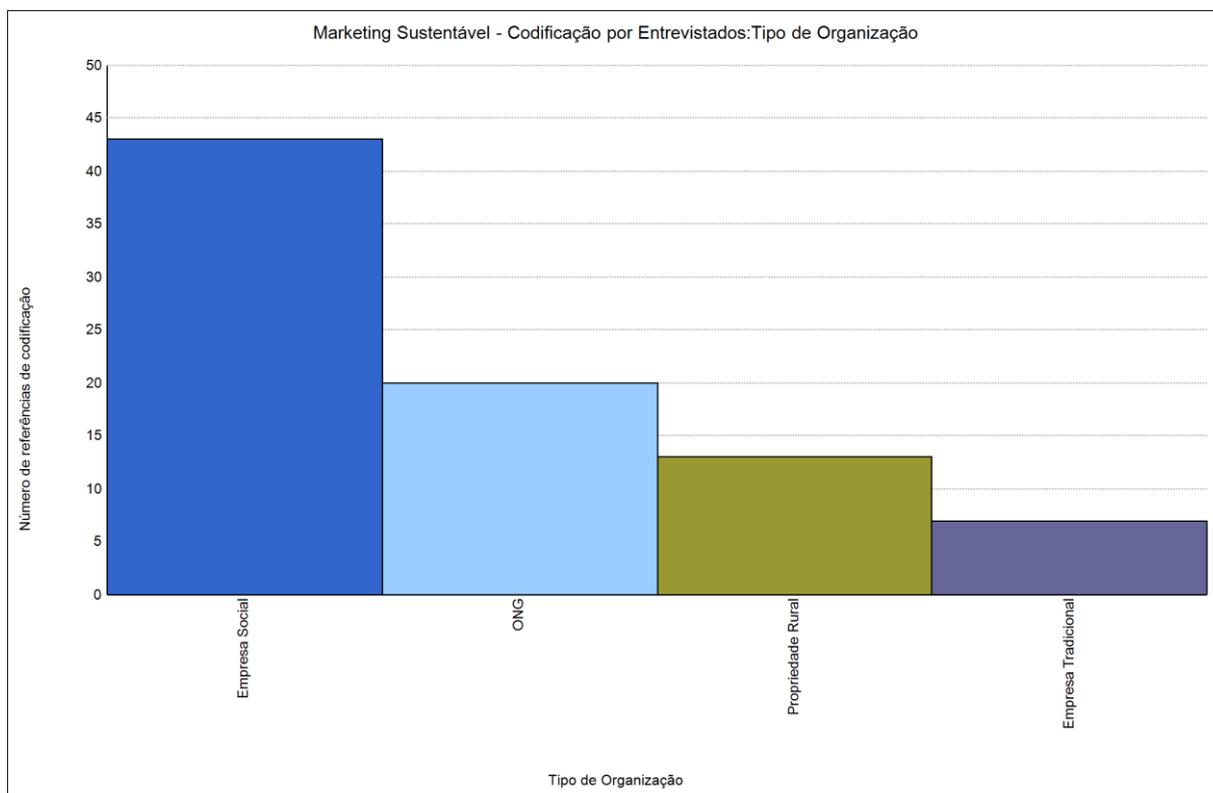
fato pode compreendido ao se considerar o objetivo social de todas as organizações analisadas, somado ao fato de que todas atuam em mercados que podem ser considerados difíceis de acessar e em que essas organizações tiveram um papel de pioneirismo, onde foi necessário conscientizar o consumidor ou seu público-alvo, para tornar possível a sua atuação.

De maneira próxima, o marketing verde também teve um número considerável de fontes e referências, o que de certa forma pode ser explicado pelo que foi exposto acima: as organizações aqui analisadas foram pioneiras e inovadoras nos seus mercados e atuações, criando produtos/serviços inovadores que atendiam os aspectos ambientais, entre outros.

Já o marketing crítico, foi o menos relacionado aos resultados. Se tratando de uma abordagem de marketing no nível macro, ligado à realidade político-institucional de cada país, para encontrar os aspectos dessa abordagem em empresas sociais e ONG's, as mesmas precisariam, acredita-se, possuir esse objetivo na sua lógica de atuação, o que só ocorre na realidade de uma das organizações, conforme será apresentado abaixo.

Ao se relacionar o número de referências a aspectos de marketing sustentável com o tipo de organização ao qual os entrevistados pertencem (Figura 13), é possível perceber que a maior parte dos resultados é proveniente de entrevistas com empresas sociais.

Esse resultado é oriundo da diferença de atuação dessas organizações em relação às ONG's, visto que elas possuem uma dinâmica em que acessar o mercado, e utilizar o marketing para tal fim é algo que se faz mais presente na realidade dos entrevistados pertencentes a essas organizações.

Figura 13 - Percentual de referências a características de marketing sustentável - por tipo de organização

Fonte: Dados da pesquisa, via Nvivo (2019).

Finalizando as análises das codificações via Nvivo de aspectos de marketing sustentável, a Figura 14 apresenta um *query* (nuvem de palavras) das entrevistas realizadas. Neste, são apresentados os termos que mais apareceram na transcrição das entrevistas realizadas. Entre eles estão: gente, alimentos, produtos, desperdício, entre outros que fazem parte do contexto aqui analisado.

a política de comprar apenas de produtores locais – limites máximos entre 300 e 500km de distância entre a propriedade rural e o ponto de distribuição. A fala do produtor rural E7 ajuda a exemplificar isso:

Os alimentos que ficam mais pequeninos e aí não se atende aos parâmetros da União Europeia de peso e aparência e nesse aspecto é muito bom trabalhar com a fruta feia. Então eles nos ajudam a escoar este produto para nós é muito bom porque essas alfaces iriam para o lixo, aproveitar e vender essas alfaces que são mais pequeninas e eles conseguem vender elas bem. Todos esses produtos teremos que deitar fora mesmo era mesmo para deitar fora então escoar o produto e o mesmo se aplica feijão e outras pepinos coisas que não crescem, em vez de jogar fora nós vendemos para Fruta Feia. Coisas ficam mais pequeninas outras maiores outras não tem calibre para venda. Normalmente a Fruta Feia costuma comprar e cria mais valia para nós para não deitar fora né (E7, 2019).

Já a gestora da Fruta Feia, apresenta dados que demonstram que reduzem em no mínimo 30% o desperdício na propriedade rural. “Depende muito do produtor temos alguns produtores que trabalham com mais que isso, mas tenho certeza absoluta que ajudamos a reduzir pela metade o desperdício” (E3, 2019).

Ao realizar este trabalho, a Fruta Feia realizou a criação de um novo mercado, antes inexistente.

Fazem um trabalho de redução do desperdício de alimentos que não era feito. Tem uma relação com o produtor muito próxima, o que nós precisamos elas ajudam. E também nos falam do que tem que ser melhorado. Muito da minha produção eu nem colhia, não valia a pena. Mas eles começaram a comprar isso e nos ajudou muito. Agora compensa coletar esses produtos (E6, 2019).

Dessa forma, se entende que a organização praticou marketing verde, conforme previsto no presente trabalho.

b) Marketing Social

Em relação ao marketing social, as ações de conscientização sobre alimentos fora do padrão estético tradicional e o desperdício alimentar fazem parte da rotina da Fruta Feia.

Realizam ações com diversos públicos, especialmente o infantil. Participam de programas de TV para falar sobre o tema e fazem campanhas de conscientização sobre o processo de produção e origem do alimento, incentivando um comportamento mais sustentável (**marketing social *midstream***). A fala da gestora E4 ajuda a entender essas ações:

Hoje temos um projeto de escolas e fazemos a conscientização junto aos menores. É uma sensibilização, é claro que tem uma faixa etária, mas são aqueles que vão interiorizar melhor as informações. Se calhar são capazes de sensibilizar mais rapidamente os pais do que nós. Os nossos objetivos são alterar os padrões de

consumo passando pelos mais novos, onde nós criamos o hábito de que aquela peça de fruta feia é bonita. Então normalmente é mais fácil trabalhar com os mais jovens. Também somos convidados às vezes do projeto nesse sentido chamados em programas de TV. Fomos ao Porto Lazer. Na verdade, no Porto haviam crianças mas também haviam idosos e adultos em todas as faixas etárias aqui no Porto. A sensibilização passa por todos os dias de entrega no trabalho junto aos agricultores e aos consumidores” (E4, 2019).

O produtor rural E6 reforça essa visão, “Elas realizam um trabalho em muito forte em escolas, conscientizando as crianças, os pais, os professores. Também aparecem na TV e rádio as vezes. O que elas podem fazer, elas fazem” (E6, 2019).

Além disso, também realizam um trabalho de conscientização dos próprios produtores e fornecedores da Fruta Feia (**marketing social downstream**).

Às vezes, aos agricultores, nós temos que dizer isso pode ser vendido e eles ficam surpresos. Alguns alimentos eles são capazes de deixar por ali mesmo para virar adubo. Sempre foi assim para eles, eles dão para os animais ou deixavam ali. Então nós convencemos eles que aquilo pode ser vendido (E3, 2019).

No caso da Fruta Feia as ações de marketing que contribuem para a mudança no paradigma de consumo e nas práticas de mercado estão no centro de suas práticas de marketing.

Isso se demonstra na criação de mercado para alimentos que não teriam valor comercial, valorização de alimentos fora do padrão estético tradicional, fortes campanhas de conscientização para que os alimentos que hoje são desperdiçados por questões estéticas tenham o mesmo espaço e sejam comercializados da mesma maneira que os produtos tradicionais, independentemente do tamanho, cor e formato. Como impacto da atuação da cooperativa, está a conscientização da população para a problemática do desperdício alimentar e de como os alimentos feios podem ser consumidos.

Além disso, foi a primeira empresa a trabalhar com esse mercado em Portugal e ganhou relevância mundial, incluindo destaque na mídia, o que inspirou outras iniciativas do tipo (incluindo os casos aqui analisados: Fruta Imperfeita e 400g). Essa relevância destaca o papel da Fruta Feia na mudança de paradigmas de consumo e de práticas de mercado. Nas palavras da fundadora, "mostrar ao mundo que outro tipo de consumo é possível" (FRUTA FEIA, 2019).

A partir desses relatos, é possível inferir que a Fruta Feia realiza o marketing social em dois níveis, individual (**downstream**), e comunidade (**midstream**).

c) **Marketing Crítico**

Apesar da relevância do trabalho realizado pela Fruta Feia, conforme demonstrado acima, não é possível afirmar que o **marketing crítico** faz parte das práticas de marketing da Fruta Feia, com suas contribuições se enquadrando mais no marketing verde e, especialmente, no social.

GoodAfter

a) **Marketing Verde**

Criou uma plataforma que diminui o desperdício de vários tipos de produtos (especialmente alimentos) e diminui a geração de resíduos – compra de produtos que seriam jogados fora por estarem perto do fim da validade, com embalagens avariadas ou estoques de produtos que não são mais comercializados. Vende os mesmos ao consumidor por preços até 70% mais baratos que no varejo.

Realiza a venda de produtos e alimentos que não teriam valor comercial, valorizando os alimentos e outros produtos fora da data de consumo preferencial. Esse trabalho é sintetizado na fala da gestora/fundadora E1:

Então este produto, por exemplo, é de 2020 mas já não presta para o varejo. Se você olhar o pacote está ótimo. Nós indicamos sempre para a data de consumo preferencial que a pessoa está a comprar, para que tenha muito claro aquilo que está a comprar. Nós somos muito transparentes a data de consumo preferencial é diferente da validade. Há desperdício porque as marcas têm que renovar seus produtos e suas embalagens, o cliente não quer o antigo então as marcas são obrigadas a mudar se não, não vendem. Porque o ser humano é assim, foi educado assim, é cultural. O nosso trabalho é na cabeça das pessoas (E1, 2019).

Nesse entendimento, o **marketing verde** está presente na realidade dessa organização.

b) **Marketing Social**

Realiza campanhas e ações de conscientização sobre a data de consumo e validade dos alimentos, que são datas diferentes no contexto europeu. “Uma das nossas funções a conscientização consumidor em relação a data de consumo. Existem duas datas de consumo perfeitamente distintas e contempladas na lei” (E1, 2019).

A gestora/fundadora complementa:

Existe a data ‘consumir até’ e a outra é ‘consumir de preferência antes de’. Portanto, até onde o produto é válido é a data de consumo emitido. Essa data é atribuída a produtos frescos, por exemplo iogurtes carnes, até aquela data eu posso vender e consumir este produto, caso ultrapasse essa data nem posso consumir nem posso vender. Consumo limite é um consumo preferencial, portanto até essa data é preferível consumir, mas pode ser consumido ultrapassado essa data (E1, 2019).

Esses produtos que passaram da data de consumo preferencial, mas estão aptos a consumo, é o foco da GoodAfter. E suas ações de conscientização buscam informar ao consumidor e suas famílias essa diferença, diminuindo a rejeição desses produtos (E1, 2019). Dessa forma, se torna adequado inferir que a GoodAfter realiza o marketing social em dois níveis, *downstream* (através da conscientização individual – seus consumidores) e *midstream* (através da conscientização de grupos e comunidade, especialmente famílias).

c) Marketing Crítico

Apesar de suas ações contribuírem para a mudança no paradigma de consumo e nas práticas de mercado – produtos e alimentos que não teriam valor comercial, valorização dos alimentos e outros produtos fora da data de consumo preferencial, sendo a primeira empresa a trabalhar neste formato em Portugal - não é possível afirmar que o marketing crítico faz parte das práticas de marketing da GoodAfter, tendo suas práticas mais um aspecto de marketing verde e social do que crítico.

Zero Desperdício

a) Marketing Verde

Embora seja uma ONG e não venda produtos e serviços, suas ações sociais envolvem criar soluções para demandas existentes na sociedade. A articulação entre atores realizada pela Zero Desperdício, e sua prática diária de manutenção e desenvolvimento dessa rede criada, ajudam, de forma considerável, na diminuição do desperdício de alimentos, e na garantia de alimentação para beneficiários carentes, através da intermediação da doação de alimentos que seriam jogados fora. Aliado a isso, criou uma plataforma para que iniciativas de redução do desperdício calculem o impacto das suas reduções, do ponto de vista ambiental. Esses fatores são melhor exemplificados pela fala da gestora E15:

Os alimentos são as entidades que vão recolher e nós fazemos a articulação e o controle desse processo. Criamos novas parcerias e resolvemos problemas e, para além disso, capacitando as instituições em termos de segurança alimentar, para nos certificar que elas têm tudo o que é necessário para recolher as doações nas condições adequadas. Portanto, esse é o nosso papel. Nós mensalmente medimos o peso dos alimentos e no site temos o número de famílias apoiadas através da Zero Desperdício, o número de voluntários, de beneficiários e o número de doadores (E15, 2019).

A gestora ainda complementa o entendimento deste trabalho:

Nós desenvolvemos métricas para medir o quanto evitamos de desperdício. Através das pesagens das doações que as nossas instituições nos enviam mensalmente conseguimos fazer a transformação dos alimentos que foram recuperados para refeições equivalentes, ou seja, uma instituição indica que acolheu 5 kg de complementos e 10 kg de comida confeccionada, nós transformamos este peso em refeições equivalentes que são os números que estão no site. Conseguimos também verificar o CO2 evitado, o resíduo orgânico, a pegada ecológica evitada. Tudo isso está no site (E15, 2019).

Dessa forma, se entende que houve a prática do **marketing verde**, conforme previsto no presente trabalho.

b) Marketing Social

Realiza a publicação de livros e ações de conscientização sobre o desperdício de alimentos e outros produtos para diversos públicos. Realiza capacitações, junto às entidades parceiras, sobre hábitos alimentares mais saudáveis, sobre manipulação, higiene e melhor aproveitamento dos alimentos e incentiva um comportamento mais sustentável. Conforme relatado pela gestora de uma das entidades beneficiárias e parceiras da Zero Desperdício:

Se criou uma educação doméstica para a vida doméstica que é importante. Porque as pessoas aprenderam a gerir aquela comida que eles levam daqui. Ter aquela preocupação ‘eu tenho que chegar em casa, tem que separ em porções menores’, o que vou congelar, o que não vou congelar, etc. Esse tipo de coisa, principalmente para agregados e pessoas sozinhas, marcou bastante a diferença nesse sentido e proporcionou equilíbrio maior entre as necessidades domésticas e sua vida social (E18, 2019).

Já a gestora de uma das entidades doadoras e parceiras da Zero Desperdício, também elenca algumas das ações realizadas:

Também faz parte do programa de sensibilização com a parte da comunidade hospitalar, o aproveitamento integral dos alimentos. No ano passado nós nos juntamos, fizemos uma parceria com os colegas aqui do Hospital São João e fizemos uma ação de sensibilização que foi um sucesso na Junta de Freguesia, exatamente mostrando isso (E17, 2019).

Essas ações são realizadas junto aos beneficiários das ONG's, caracterizando um nível de marketing social *downstream*. Em um aspecto mais macro (*midstream*), a gestora da Zero Desperdício, explica a ferramenta de controle de métricas de redução do desperdício, e como ela é utilizada para aumentar a conscientização sobre o tema, com foco em organizações, empresas e entidades.

Em relação ao impacto ambiental nós somos os primeiros a criar estas métricas e aplicá-los no nosso trabalho em Portugal. Portanto, é muito importante hoje em dia para todas as instituições de todos os doadores saber qual o impacto que tem tido as doações. Porque muitos deles hoje em dia dão atenção a realizar relatórios de sustentabilidade e estes dados são essenciais para eles. Conseguem perceber o impacto desta ação que não tem apenas uma importância social, mas também tem uma importância ambiental" (E15, 2019).

No nível mais macro de marketing social (*upstream*), a Zero Desperdício ajudou a mudar a legislação de doação de alimentos em Portugal, conforme o relato abaixo:

Foi um trabalho extenso em parceria com dois órgãos importantes aqui em Portugal, que poderiam validar as doações, desde a ver normas que permitem a doação. Foi basicamente estudar toda legislação que existia referente a este assunto e perceber como poderíamos torná-la válida, porque a legislação não dizia nem que sim, nem que não, dizia apenas que se tinha que seguir umas determinadas regras. E essas regras tiveram que ser todas desenvolvidas em parte delas em parceria com a ASAE e com a DGAV (E15, 2019).

A gestora complementa essa visão, "Inicialmente quando foi fundado o zero Desperdício, era difícil explicar que não havia um problema em doar. Hoje em dia essa questão já foi quase completamente ultrapassada, já não existe aquele medo de doar alimentos" (E15, 2019).

c) **Marketing Crítico**

Conforme já exposto, a Zero Desperdício atuou na mudança de legislação no contexto português, facilitando e fomentando iniciativas de redução de desperdício de alimentos, trabalhando em conjunto com entidades governamentais e tomadores de decisão, realizando um processo de conscientização desses últimos (E15, 2019).

Nesse entendimento, é possível afirmar que a prática de **marketing crítico** faz parte da lógica de atuação da organização, com resultados concretos oriundos dessa prática.

Fruta Imperfeita

a) Marketing Verde

Através da compra de alimentos que seriam jogados fora, em função de estarem fora dos padrões estéticos tradicionais, cria um novo mercado para os produtores rurais. Ainda, diminui consideravelmente o desperdício de alimentos e o impacto ambiental desse mercado, visto que trabalha com cadeia curta de fornecimento e produtores locais. O produtor rural E8 ajuda a entender esse contexto:

Hoje em dia os mercados estão muito exigentes com a qualidade, né, o padrão, e nem sempre a fruta que vai no mercado é a melhor, né, a mais gostosa. O consumidor hoje em dia come com os olhos, né? Vê aquela fruta grande, graúda, limpinha, mas essas miudinhas, as feinhas que são as melhores. Então, a Fruta Imperfeita tá pegando um nicho de mercado ali que pessoal que experimenta e vê que a fruta é muito melhor, começa a mudar o padrão, né? A pessoa tem que mudar o padrão. E outra, quanto mais bonita a fruta, mais agrotóxico tem, né? E o mercado exige essa fruta aí. Não pode ter machucado, não pode ter um risco (E8, 2019).

Sobre o impacto na redução do desperdício de alimentos o gestor da Fruta Imperfeita complementa:

Grande parte do que produzia era jogado fora, mais ou menos de 20% a 30% do que eles produziam jogavam fora. Porque o cliente final, se a couve-flor não tivesse maravilhosa, brilhando de bonita, o cliente final não compra. Então, nas redes varejistas, na feira, não vale a pena levar, eles nem levam! Então, a partir do momento em que eles conseguem vender, mesmo que seja por um valor inferior ao de mercado, pra eles já vale muito a pena, porque isso seria o perdido, na verdade, poderiam fazer compostagem e tudo, mas cara, é alimento, né? na verdade, tanta gente passando fome, eles poderiam destinar isso para as pessoas (E5, 2019).

Dessa forma, se entende que a organização praticou o **marketing verde**, conforme previsto no presente trabalho.

b) Marketing Social

No contexto do marketing social, a Fruta Imperfeita realiza ações de conscientização sobre alimentos fora do padrão estético tradicional e sobre diminuição do desperdício, assim como a conscientização sobre o processo de produção e origem do alimento e capacitação sobre hábitos alimentares mais saudáveis e melhor aproveitamento dos alimentos, incluindo receitas (E5; FRUTA IMPERFEITA, 2019).

O trabalho de conscientização engloba, também, os próprios fornecedores/produtores rurais da Fruta Imperfeita, “No começo o trabalho foi visitando esses pequenos produtores e começando a falar com eles, falar sobre esse desperdício e aí eles aderiram” (E5, 2019). Mas, essas ações também visam consumidores e outros públicos:

Bom, acho que a maior dificuldade é passar essa mensagem. Começa pequeno, né, cara, com essa coisa de conscientização, de as pessoas entenderem que o imperfeito, na verdade, não está podre, não está ruim, é só um padrão estético que não existe mais. Mas enfim, eu acho que esse trabalho de conscientização que é um trabalho a longo prazo e é bem complicado. Além desse trabalho que a gente faz, a gente faz palestras, a gente vai nas empresas, a gente mostra, a gente faz parceria com outras empresas sociais que também têm essa pegada de conscientização. Cara, a gente tá tentando estar presente em vários eventos que tenham relação com desperdício ou sustentabilidade (E5, 2019).

O produtor E8 reforça a importância desse trabalho junto aos produtores rurais:

Estão tendo essa consciência também de que está conseguindo colaborar com o produtor rural, né? Que ele em vez de jogar essa fruta aqui, uma fruta tão boa como a bonita, é a mesma coisa, custa caro pra gente produzir, vamos dizer. Hoje, o produtor rural pra produzir uma fruta é adubo, é mão-de-obra, dá trabalho! E você jogar fora uma fruta que é só porque o mercado não aceita aquele padrão, né? Então, acho que o pessoal está se conscientizando um pouquinho com esse lado, né? Nem tudo tem que ser perfeito, né? (E8, 2019).

Nesse entendimento, podemos inferir que a Fruta Imperfeita realiza o marketing social em dois níveis, individual (*downstream*), especialmente com os produtores e consumidores, e comunidade (*midstream*), através da participação em eventos e em ações que foquem a comunidade.

c) Marketing Crítico

Apesar de suas ações contribuírem para a mudança no paradigma de consumo e nas práticas de mercado – comercialização de alimentos que não teriam valor comercial; valorização de alimentos fora do padrão estético tradicional, criação de um novo mercado – não é possível afirmar que o marketing crítico faz parte das práticas de marketing da Fruta Imperfeita.

400g

a) Marketing Verde

Assim como as outras empresas sociais aqui analisadas, a 400g criou um produto que diminui o desperdício de alimentos, através da compra de alimentos que seriam jogados fora, em função de não atenderem os padrões estéticos tradicionais. Também criou um mercado novo para os produtores rurais, pois os alimentos fornecidos à 400g não teriam valor de mercado, com destino secundário, como adubação, por exemplo. Além disso, diminui o impacto ambiental da cadeia de fornecimento, pois adotam a política de comprar apenas de produtores locais.

Esse produto/serviço criado pela 400g (no contexto local), também traz benefícios para os consumidores, conforme relatado pela gestora/fundadora E2:

E aí, o que acontece, as pessoas que compram por propósito, normalmente, têm um estilo de vida mais ligado ao vegetarianismo e veganismo, e quem compra por praticidade, normalmente, são famílias. Famílias de duas a quatro pessoas. Que trabalham o dia inteiro e na correria elas precisam estar recebendo em casa. Então, elas têm consciência que compram pela praticidade, mas é um combo, né? Tu comprou pela praticidade e tu também está evitando o desperdício. A gente tem dois modelos, que é uma caixa de 5 quilos, em média, e custa R\$ 30,00 e uma caixa de 7 quilos, que custa R\$ 40,00. Se tu for comprar no super tu vai gastar o dobro, sem dúvida, pra comprar os mesmos produtos. Então, é quase que 50%, 40%, varia (E2, 2019).

A mesma gestora, complementa esse aspecto de geração de valor para produtor rural:

Então, a gente acaba movimentando a economia local e dando pra esse produtor uma renda extra e também visibilidade, né? Porque o agricultor é o protagonista de toda essa história, mas ele está invisível, então o que a gente faz é dar voz aos invisíveis, tanto para os produtos, quanto para o agricultor (E2, 2019).

Além desse trabalho realizado, a 400g atua na criação de outros produtos/serviços que auxiliam a conexão entre produtores e consumidores nesse contexto.

Então a gente tem várias frentes na 400. Uma delas é ser um clube de assinaturas, então é essa plataforma que eu estou comentando que vai entrar no ar com modelo de escolha de espécies. A outra vai ser conectar entregadores na própria plataforma, então, os entregadores vão poder buscar o produto no produtor e entregar para os consumidores, né? É como se fosse um Uber dentro da plataforma da 400g, onde tu irá aceitando os pedidos. E, ao mesmo tempo, a gente também tem a frente dos agricultores, que eles também vão poder se conectar na plataforma e vão colocar ali tudo que eles têm disponível neste mês. E assim, eles vão poder ir alterando mês a mês (E2, 2019).

Nesse entendimento, podemos afirmar que a organização praticou o **marketing verde**, conforme previsto no presente trabalho.

b) Marketing Social

Em relação ao marketing social, as ações de conscientização sobre alimentos fora do padrão estético tradicional e o desperdício alimentar na 400g iniciaram junto aos produtores rurais. A gestora E2 relata que nos primeiros meses de funcionamento da organização, foi difícil o contato com os produtores rurais, pois eles não entendiam a proposta da 400g: “Eles não conseguiam entender porque a gente estava procurando o alimento mais ‘feio’, né, da produção e não o mais bonito. Porque eles já estão acostumados a venderem para o supermercado que exige esse padrão” (E2, 2019). Ela complementa que eles começaram a entender e a dar valor a esse produto, “O produto que a gente comercializa hoje ele não tem valor nenhum comercial. Então, quando a gente queria comprar também era difícil, porque eles queriam fazer doação, porque eles ficavam com vergonha de precificar” (E2, 2019).

Os fornecedores da 400g relatam que foi feito um trabalho de conscientização considerável junto aos produtores rurais (E10; E11, 2019). A gestora complementa essa visão “Aquele produto era tão bom quanto os demais e ele precisava entrar em uma nova rota de consumo, que a gente fala, né? Então muita comida é perdida. E aí eles começaram a ver valor nisso e a 400g entra como uma renda extra” (E2, 2019).

De forma mais abrangente, a organização também busca a conscientização de consumidores através de campanhas e conteúdos voltados ao seu público.

A gente usa muito a FAO e a ONU como base de conteúdo. Então, desde o momento que a gente viu que a FAO traçou as perspectivas ali de 2050, e que uma das principais previa que o número de habitantes ia superar 9 bilhões, nos próximos 35 anos, se eu não me engano, é muita coisa, né? A gente teria que aumentar 60% pra conseguir equilibrar a segurança alimentar. Porque a gente entende que quando tu faz a escolha do que tu está colocando no teu prato, tu também está ajudando a definir como vai ser esse desenvolvimento econômico, social e também ambiental do lugar que tu vive, né? Então, quando a gente faz um conteúdo nas redes sociais, a gente tenta atingir todas as pessoas que tenham esse consumo (E2, 2019).

Complementado esse papel, a 400g auxilia na compreensão do consumidor sobre o manejo e melhor aproveitamento dos alimentos, através de conteúdos, treinamentos e receitas que são disponibilizadas junto aos alimentos vendidos (E2, 2019).

A preocupação com os modelos atuais de consumo e práticas de mercado vigente estar presente na realidade da 400g, além de suas ações da 400g contribuir para a mudança desses paradigmas – criou um mercado inexistente em seu contexto, comercializa alimentos que não teriam valor comercial, valorização de alimentos fora do padrão estético tradicional.

Na fala das fundadoras, fica clara essa preocupação:

E aí a gente parte de um modelo que hoje combate o desperdício, mas que no futuro vai evitar o desperdício, né? Porque a gente não enxerga esse produto como inferior, tanto que a gente não chama de imperfeito e feio em nenhum momento, nem torto, porque a gente não usa esses pejorativos. A gente fala “fora do padrão” que é pra tentar fazer com que o consumidor entenda. Mas o nosso maior propósito, eu posso falar, é colocar esse alimento em uma nova rota de consumo e ele ser valorizado igual aos demais. Porque no mundo ideal a 400g ela não deve... a 400, que nem eu falei, ela é a porta de entrada, mas em um mundo ideal a 400g não deveria existir (E2, 2019).

Nesse entendimento, consideramos que a 400g realiza o marketing social em dois níveis, individual (*downstream*) junto aos consumidores e produtores, e comunidade (*midstream*), especialmente na participação em eventos ligados à sustentabilidade (E2, 2019), em que se busca a conscientização de um público maior do que apenas seus consumidores.

c) Marketing Crítico

Embora a 400g possua a intencionalidade e práticas que são relevantes na mudança do seu contexto, essas englobam mais ações de marketing social e verde do que de marketing crítico, da forma como é previsto na literatura e no modelo aqui adotado. Nesse entendimento, não é possível inferir que esse tipo de marketing seja praticado pela organização.

Banco de Alimentos

a) Marketing Verde

O Banco de Alimentos se enquadra como uma ONG, e naturalmente não vende produtos e serviços. Entretanto, suas ações sociais visam criar soluções para demandas existentes na sociedade. Dessa forma, por mais que não acesse o ‘mercado’, suas ações sociais equivalem aos produtos/serviços vendidos/realizados pelas empresas sociais, do ponto de vista do presente trabalho.

O novo ‘produto’ idealizado e operacionalizado pelo Banco de Alimentos atende a uma demanda social e uma falha não atendida pelo mercado, pois realiza o que eles chamam de “Colheita Urbana” (E16, 2019): a arrecadação de sobras de comercialização e/ou excedentes de produção de alimentos – alimentos in natura, alimentos perecíveis e não-perecíveis dentro do prazo de validade, ensacados e não violados –, que estejam próprios para

o consumo, de vários tipos de estabelecimentos: hortifrutis, padarias, sacolões, supermercados, produtores, entre outros. Feito isso, distribuem esses alimentos para instituições que atendem beneficiários em situação de fome e pobreza.

Neste trabalho realizado, ainda ajudam a combater o desperdício de alimentos, visto que eles não teriam outro destino que não o lixo (E16, 2019). Dessa forma, se entende que a organização praticou o **marketing verde**, conforme previsto no presente trabalho.

b) **Marketing Social**

Realiza treinamentos e campanhas de conscientização sobre o desperdício de alimentos, e sobre hábitos alimentares mais saudáveis com diversos públicos. Ainda, realiza capacitações sobre manipulação, higiene e melhor aproveitamento dos alimentos, incentivando um comportamento mais sustentável. O relato da gestora E16 ajuda a entender esse trabalho realizado:

Não basta distribuir o alimento, é importante ensinar as instituições atendidas a tirarem o máximo proveito nutricional com o preparo correto e adequado. A ONG realiza cursos exclusivos e mensais de capacitação para o aproveitamento integral de legumes, frutas e verduras com as cozinheiras, cuidadores, voluntários e auxiliares das instituições atendidas. Fizemos isso, também, junto às equipes ligadas à cozinha das instituições sociais que recebem nossos alimentos através de oficinas culinárias realizadas mensalmente dentro da Universidade onde ensinamos as cozinheiras a utilizar os alimentos da melhor forma, aproveitando cascas, talos, folhas e sementes, importantes fontes de nutrientes e vitaminas. Desenvolvemos, junto às pessoas beneficiadas pelas instituições que entregamos alimentos, o Programa de Orientação Alimentar – promovendo o acesso a informações nutricionais e atividades que favorecem a melhoria dos hábitos alimentares (E16, 2019).

A gestora também relata o trabalho de conscientização que é realizado junto a um público mais abrangente:

Em 2018 realizamos 8 oficinas culinárias com aproveitamento integral dos alimentos com os colaboradores das instituições e oficinas culinárias e palestras com o público em geral. Fora isso, desenvolvemos campanhas informativas que são veiculadas em nossos canais de comunicação, blog, Instagram e Facebook. Sempre estamos presentes em ações de conscientização em grandes eventos ligados à sustentabilidade, como é o caso da Virada Sustentável e do Dia das Boas Ações (E16, 2019).

O trabalho de mais de duas décadas realizado pelo Banco de Alimentos contribuiu para a criação de uma cultura de doação, antes inexistente no contexto em que ela atua e na realidade de um país em que ainda existem barreiras legais e resistência dos doadores para tal

fim, sendo reconhecida como uma das ONG's de maior relevância a atuar nesse tema no Brasil (E14; Save Food Brasil, 2019).

Essa busca pela mudança dos paradigmas do seu contexto, aliado ao seu impacto considerável em sua realidade, já exposto anteriormente, é reforçado pela visão que a organização possui sobre seu trabalho:

Para nós, o Brasil que desperdiça alimentos precisa conhecer o Brasil que passa fome, só assim é possível mudar a cultura da desigualdade. Levamos nosso conhecimento às empresas e desenvolvemos projetos para crianças e adolescentes, para conscientizar cada um sobre a responsabilidade individual e coletiva na construção de uma sociedade mais humana e sustentável. Procuramos estimular a mudança de hábitos do grande público através da inspiração. É provado que a mudança, quando é motivada por culpa, não é duradoura. Evitamos utilizar imagens de pessoas passando fome, em especial de crianças desnutridas. Focamos nossa comunicação nos benefícios de se reduzir o desperdício de alimentos (ganhos nutricionais e menor impacto ambiental). Difundimos nas redes sociais informações nutricionais e receitas que estimulam as pessoas a combater o desperdício de alimentos dentro de suas casas. Em 2018 contamos com mais de 690 mil visualizações e mais de 6500 compartilhamentos em nossas redes sociais (E16, 2019).

Conforme o relato da gestora, apoiado pela visão de outros entrevistados (E14, 2019) e dados secundários (SAVE FOOD BRASIL, 2019), o Banco de Alimentos realiza o marketing social em dois níveis, *downstream* – no trabalho junto aos colaboradores de instituições atendidas e beneficiários das mesmas – e *midstream* – através de ações de conscientização focadas no público em geral, além de ações junto a empresas e outras entidades.

c) Marketing Crítico

Nesse sentido, é possível afirmar que as práticas do Banco de Alimentos se enquadram melhor como práticas de marketing verde e, principalmente, social, mas faltam elementos para afirmar que o **marketing crítico** faz parte da lógica de atuação da organização, com resultados concretos oriundos dessa prática.

Os resultados encontrados na análise das organizações, dentro das três dimensões do marketing sustentável, seguem listadas no Quadro 10.

Quadro 10 - Elementos de marketing sustentável encontrados nas organizações analisadas

Marketing verde	
Fruta Feia	Criação de um novo mercado; diminuição do desperdício de alimentos – compra de alimentos que seriam jogados fora; redução do consumo de embalagens – utilização de cestas retornáveis; cadeia curta de fornecimento – limite entre 300 e 500km (produtores locais)
GoodAfter	Diminuição do desperdício de alimentos e da geração de resíduos – compra de produtos que seriam jogados fora por estarem perto do fim da validade; venda ao consumidor por preços até 70% mais baratos que no varejo
Zero Desperdício	Diminuição do desperdício de alimentos – intermediação da doação de alimentos que seriam jogados fora; garantia de alimentação para beneficiários carentes; plataforma de cálculo de impacto da redução do desperdício
Fruta Imperfeita	Criação de um novo mercado no seu contexto; diminuição do desperdício de alimentos – compra de alimentos que seriam jogados fora; cadeia curta de fornecimento – produtores locais
400g	Criação de um novo mercado no seu contexto; diminuição do desperdício de alimentos – compra de alimentos que seriam jogados fora; cadeia curta de fornecimento – produtores locais
Banco de Alimentos	Diminuição do desperdício de alimentos – doação compra de alimentos que seriam jogados fora; garantia de alimentação para beneficiários carentes
Marketing social	
Fruta Feia	Ações de conscientização sobre alimentos fora do padrão estético tradicional e o desperdício com diversos públicos, especialmente o infantil; participação em programas de TV para falar sobre o tema; conscientização sobre o processo de produção e origem do alimento; incentivo de comportamento mais sustentável
GoodAfter	Campanhas e ações de conscientização sobre a data de consumo e validade dos alimentos
Zero Desperdício	Publicação de livros e ações de conscientização sobre o desperdício de alimentos e outros produtos com diversos públicos; capacitação sobre hábitos alimentares mais saudáveis: capacitação sobre manipulação, higiene e melhor aproveitamento dos alimentos; incentivo de comportamento mais sustentável; atuação junto às entidades governamentais para mudança de legislação;
Fruta Imperfeita	Ações de conscientização sobre alimentos fora do padrão estético tradicional e sobre diminuição do desperdício; conscientização sobre o processo de produção e origem do alimento; incentivo de comportamento mais sustentável;
400g	Ações de conscientização sobre alimentos fora do padrão estético tradicional e sobre diminuição do desperdício - participação em eventos e feiras temáticas; incentivo de comportamento mais sustentável; conscientização e capacitação sobre hábitos alimentares mais saudáveis e melhor aproveitamento dos alimentos, incluindo receitas;
Banco de Alimentos	Treinamentos e campanhas de conscientização sobre o desperdício de alimentos, hábitos alimentares mais saudáveis com diversos públicos; treinamentos sobre manipulação, higiene e melhor aproveitamento dos alimentos; incentivo de comportamento mais sustentável;
Marketing crítico	
Fruta Feia	Apesar dos elementos encontrados, não é possível afirmar que a organização realiza a prática do marketing crítico
GoodAfter	Apesar dos elementos encontrados, não é possível afirmar que a organização realiza a prática do marketing crítico
Zero Desperdício	Atuação na mudança de legislação no contexto português, facilitando e fomentando iniciativas de redução de desperdício de alimentos;
Fruta Imperfeita	Apesar dos elementos encontrados, não é possível afirmar que a organização realiza a prática do marketing crítico
400g	Apesar dos elementos encontrados, não é possível afirmar que a organização realiza a prática do marketing crítico
Banco de Alimentos	Apesar dos elementos encontrados, não é possível afirmar que a organização realiza a prática do marketing crítico

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A criação de produtos e serviços mais sustentáveis, premissa do marketing verde, assim como um esforço de conscientização e mudança de comportamento para um estilo de vida mais saudável e sustentável, premissa do marketing social, estão claramente presentes na atuação das organizações analisadas.

Entretanto, o marketing crítico não se mostrou uma prática adotada pelas organizações, com exceção da Zero Desperdício. O desenvolvimento do marketing crítico por essas empresas acontece mais de forma indireta, ao mudar o padrão de comportamento de consumo do seu público, cada uma em uma escala diferente.

Por outro lado, as ONG's analisadas possuem mais atividades desenvolvidas e impacto na dimensão do marketing crítico, dada a interlocução com outros agentes governamentais e atuação direta na mudança de legislação ou cultura de redução de desperdício. Entretanto, só foi possível encontrar resultados práticos e mensuráveis dessa atuação na organização Zero Desperdício, que efetivamente participou e foi ator-chave na mudança da legislação portuguesa em relação à doação de alimentos.

Dessa forma, é possível afirmar que as empresas sociais praticam duas dimensões do marketing sustentável, marketing verde e marketing social. Neste último, os pontos de influência de todas as organizações (exceto Zero Desperdício) se caracterizam como marketing social *downstream* e *midstream*, afetando indivíduos e grupos/comunidade. O alcance nos três níveis de marketing social (*down*, *mid* e *upstream*), assim como a totalidade do marketing crítico, só foi encontrado na atuação da Zero Desperdício, pelos mesmos fatores já elencados: trabalho de mudança de legislação, do contexto político-institucional e da cultura do desperdício.

4.3 CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DAS INOVAÇÕES SOCIAIS

Na análise e codificação das 20 entrevistas realizadas, através do Nvivo, foram encontradas referências sobre aspectos de inovação social em todas as 20 fontes, totalizando 276 referências no total, divididas entre os modelos de análise escolhidos, conforme a Tabela 3. Cabe ressaltar que algumas respostas dos entrevistados foram categorizadas em mais de um modelo de análise, visto que cada modelo possui lentes de análise diferentes, mas que se podem se complementar ou se sobrepor.

Tabela 3 - Número de entrevistados e referências em cada modelo de análise de inovação social

Escopo de Análise	Fontes	Referências
Inovação Social	20	276
Elementos Centrais e Características Comuns de Inovações Sociais	19	217
The TEPSIE Social Innovation <i>Framework</i> Model	18	203
Social Innovation Continuum	10	156

Fonte: Dados da pesquisa, via Nvivo (2019).

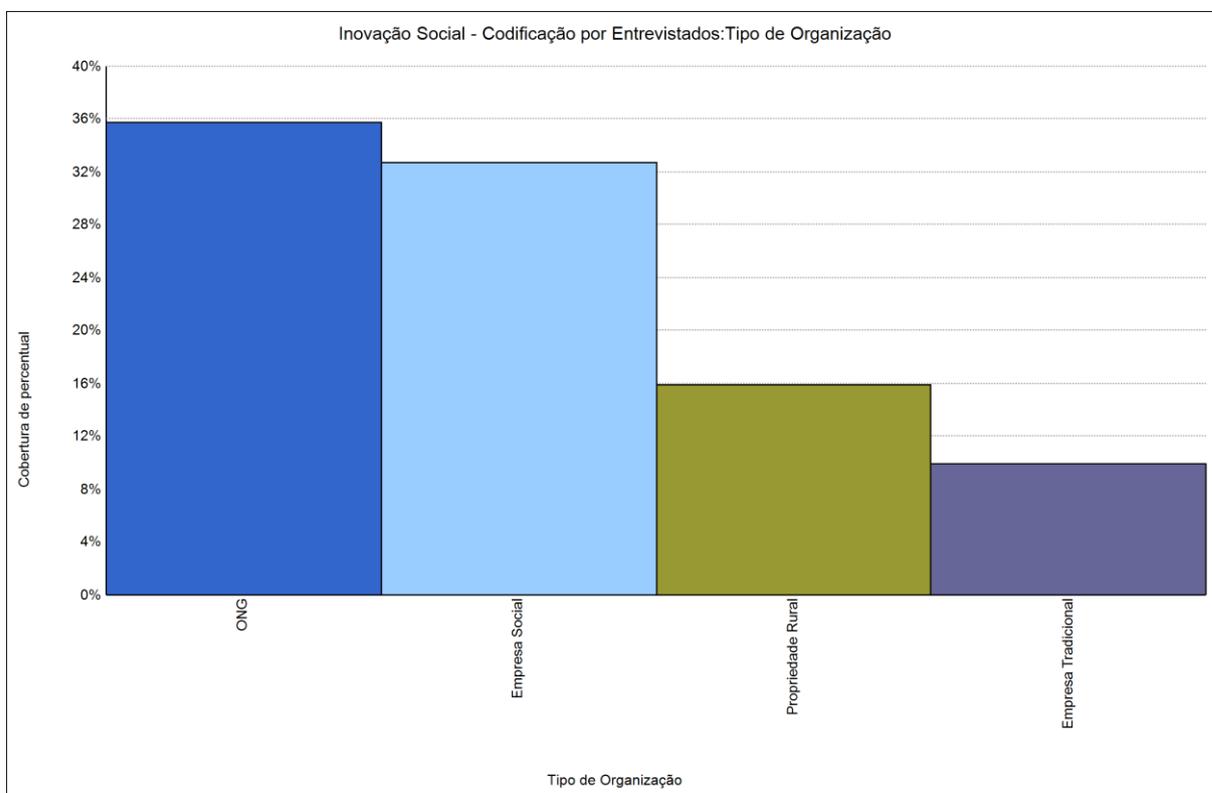
Possivelmente por possuir mais aspectos ligados à atuação das organizações analisadas, o modelo de análise de Elementos Centrais e Características Comuns de Inovações Sociais (THE YOUNG FOUNDATION, 2012), possui mais referências nos resultados das entrevistas, mas com pouca diferença em relação ao The Tepsie Social Inoovation *Framework* Model (TEPSIE, 2014). Essa similaridade pode ser explicada pela presença, entre as organizações analisadas e entre os entrevistados, de pessoas e ONG's engajadas no desenvolvimento do contexto de iniciativas de redução do desperdício de alimentos, o que torna esses entrevistados mais propícios a fornecer informações de aspecto mais macro do contexto dessas iniciativas.

Já o Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013) auxilia na visualização do contexto de inovação social de cada país, então seus resultados não se baseiam apenas nas falas dos entrevistados, mas em análises macro desse contexto, sendo reforçado pelo resultado das entrevistas.

Ao se relacionar o número de referências a características dos modelos de análise de inovação social aqui utilizados com o tipo de organização dos entrevistados (Figura 15), é possível perceber que a maior parte dos resultados é proveniente de entrevistas com as ONG's.

Esse fato pode ser explicado pelo direcionamento da atuação dessas organizações a aspectos predominantemente sociais. Entretanto, os resultados das entrevistas com pessoas ligadas às empresas sociais também se mostraram em grande número na codificação dos mesmos em relação aos aspectos dos modelos de inovação social, demonstrando uma pequena diferença em relação às ONG's.

Figura 15: Percentual de referências a características dos modelos de análise de inovação social - por tipo de organização



Fonte: Dados da pesquisa, via Nvivo (2019).

Finalizando as análises das codificações via Nvivo de aspectos dos modelos de análise de inovação social, a Figura 16 apresenta um *query* (nuvem de palavras) das entrevistas realizadas. Neste, aparecem os termos que mais apareceram na transcrição das entrevistas realizadas que foram codificados nos aspectos dos modelos de análise de inovação social, tais como: desperdício, alimentos, gente, entre outros relacionados ao contexto aqui analisado.

Figura 16 - Nuvem de palavras: Inovação Social



Fonte: Dados da pesquisa, via Nvivo (2019).

4.3.1 Caracterização dos casos estudados como Inovação Social

Segundo o modelo The Young Foundation (2012), existem cinco elementos centrais de uma inovação social, todos encontrados nas seis organizações analisadas, tanto no contexto brasileiro quanto no português: Novidade (EC1) (F = 10; R = 17), Das idéias à implementação (EC2) (F = 7; R = 13), Atende a uma necessidade social (EC3) (F = 10; R = 27), Eficácia (EC4) (F = 15; R = 33) e Aumentar a capacidade da sociedade para agir (EC5) (F = 9; R = 20).

Além disso, de acordo com o mesmo modelo, existem oito características comuns às inovações sociais. Cinco delas foram encontrados em todas as organizações: Prosumpção e Co-produção (CC4) (F = 7; R = 9), Mutualismo (CC6) (F = 9; R = 15), Melhor uso de ativos e recursos (CC7) (F = 17; R = 44), Desenvolvimento de capacidades e ativos (CC8) (F = 10; R = 18) e Novos relacionamentos e capacidades sociais (CC2) (F = 5; R = 5). Outra

característica, Intersetorial (CC1) (F = 7; R = 11) foi encontrada em três organizações (Fruta Feia, Zero Desperdício e Banco de Alimentos).

Não foram encontradas evidências da presença de duas das características: Aberta, colaborativa e experimental (CC3) e Grass-roots e Bottom-up (CC5). Dado que a primeira (CC3) envolve um grande número de pessoas trabalhando de forma independente em projetos coletivos, sem estruturas e mecanismos normais de mercado (The Young Foundation, 2012), no contexto de organizações que possuem uma estrutura estabelecida e são iniciativas de empreendedores individuais, as mesmas não se enquadram nessa característica.

Da mesma forma, a característica (CC5), compreende sistemas distribuídos onde inovação e iniciativa são dispersas e conectadas por redes (The Young Foundation, 2012), o que não foi possível identificar nas organizações estudadas, a partir das lentes de pesquisa adotadas.

A Tabela 4 centraliza as fontes e referências encontradas por cada aspecto do modelo de análise utilizado.

Tabela 4 - Número de entrevistados e referências aos Elementos Centrais e Características Comuns de Inovações Sociais

Escopo de Análise	Fontes	Referências
Elementos Centrais e Características Comuns de Inovações Sociais	19	217
Novidade-Inovação	11	17
Das ideias à implementação	7	15
Atende a uma necessidade social	11	27
Eficácia	16	33
Aumentar a capacidade da sociedade de agir	10	20
Intersetorial	7	12
Prosumption e co-produção	8	10
Mutualismo	9	16
Melhor uso de ativos e recursos	17	45
Desenvolvimento de capacidades e ativos	10	19
Novos relacionamentos e capacidades sociais	7	8
Aberta, colaborativa e experimental	0	0
Grass-roots e bottom-up	0	0

Fonte: Dados da pesquisa, via Nvivo (2019).

De maneira a facilitar o entendimento sobre a caracterização dos casos analisados como inovação social, os resultados são apresentados individualmente por organização, de acordo com os critérios já explicitados acima.

Fruta Feia

Criou um mercado antes inexistente, ao ser a primeira a trabalhar com alimentos fora do padrão estético tradicional em Portugal (EC1) (E3; E4; E6; E7; E15, 2019). Organização já consolidada no mercado e reconhecida internacionalmente pela atuação da redução do desperdício de alimentos, ganhando diversas premiações e reconhecimentos (EC2) (E3; E4; E15, 2019). Foi avaliada e listada uma das 50 melhores iniciativas prevenção e gerenciamento de resíduos no contexto europeu (EC2) (Ecoteca et al., 2018). Evita o desperdício de 630 toneladas de alimentos por ano e gera mercado para produtores rurais (EC3; EC4) (E3; E4, 2019).

Os alimentos que ficam mais pequeninos e aí não se atende aos parâmetros da União Europeia de peso e aparência e nesse aspecto é muito bom trabalhar com a Fruta Feia. Porque as alfaces não se comem inteiras né, então eles nos ajudam a escoar este produto para nós é muito bom porque essas alfaces iriam para o lixo. Aproveitar e vender essas alfaces que são mais pequeninas e eles conseguem vender elas bem. O mesmo se aplica ao tomate os tomates, não dão só tomates grandes temos também tomates pequeninos necessário para venda ao público, então na Fruta feia leva esse tomate para nós é muito bom. Todos esses produtos teremos que deitar fora mesmo era mesmo para deitar fora então escoar o produto e o mesmo se aplica feijão e outras pepinos coisas que não crescem, em vez de jogar fora nós vendemos para Fruta Feia (E7, 2019).

Realiza ações e campanhas de conscientização sobre o consumo de alimentos fora do padrão estético tradicional, hábitos alimentares mais saudáveis e rotinas domésticas de manipulação de alimentos, fortalecimento de produtores (EC3; EC5) (E3; E4; E6; E7, 2019).

Realiza a articulação com entidades governamentais da União Europeia (onde obteve financiamento) e outras entidades portuguesas para a redução do desperdício de alimentos (CC1) (E3; E4, 2019). Possui uma rede de relacionamento com produtores (gerando visibilidade e representatividade) e consumidores (CC2) (E3; E4; E6; E7, 2019). Feedback de produtores e consumidores são levados em consideração na tomada de decisão sobre os modelos de venda e alimentos que são incluídos nas cestas (CC4) (E3; E4; E6; E7, 2019). Conforme o produtor rural E6:

Fazem um trabalho de redução do desperdício de alimentos que não era feito. Tem uma relação com o produtor muito próxima, o que nós precisamos elas ajudam. E

também nos falam do que tem que ser melhorado. Muito da minha produção eu nem colhia, não valia a pena. Mas eles começaram a comprar isso e nos ajudou muito. Agora compensa coletar esses produtos (E6, 2019).

Essa relação é reiterada pela entrevistada E3 (2019), “Nós vamos diretamente aos agricultores que é uma forma de ajudar que não tenham que pagar transporte, e é também uma forma de criar uma relação com eles. Nós vamos lá, falamos com eles. Não há intermediário”.

Gera de renda onde não haveria mercado para os produtores, ao mesmo tempo em que a empresa é beneficiada obtendo produtos de fornecedores a preços mais baixos e os consumidores se beneficiam de uma alimentação mais variada e rica a preços mais baixos (CC6) (E3; E4; E6; E7, 2019).

Utiliza recursos naturais (alimentos) que seriam desperdiçados para criar um novo mercado para a empresa e para os produtores rurais (CC7) (E3; E4; E6; E7, 2019).

Temos um exemplo importante que um produtor que tinha um laranjal vasto, também estava numa fase ruim e ia deitar abaixo todo laranjal porque não tinha como escolher laranjas. As laranjas eram muito feias, são boas mas eram muito antigas, sem muita produtividade e então ele entrou em contato conosco. Tudo o que estava acontecendo com este produtor, nós entramos em contato com ele. Graças a Deus ele não deitou o laranjal abaixo e ele vende para nós uma parte das laranjas e também começou vender mais para efeitos comerciais (E4, 2019).

Por meio de ações de conscientização, os consumidores tornam-se mais informados sobre alimentação saudável e formas de evitar o desperdício, além de obter uma maior conscientização sobre a estética dos alimentos, os produtores passam a utilizar o campo de forma mais eficiente (CC8) (E3; E6; E7, 2019).

GoodAfter

Primeiro mercado online em Portugal para produtos fora da data preferencial de consumo e para estoques residuais (EC1) (E1; E12; E13; E15, 2019).

Empresa já consolidada no mercado, com cerca de 25 mil clientes (EC2) (E1; E12; E13, 2019). Foi listada como uma das 50 melhores iniciativas prevenção e gerenciamento de resíduos no contexto europeu (EC2) (Ecoteca et al., 2018).

Evita o desperdício de 32 toneladas de alimentos anualmente, além de outros tipos de produtos, diminui o descarte de embalagens, gera mercado para a indústria e possibilita aos consumidores comprarem produtos até 75% mais baratos (EC3; EC4) (E1; E12; E13, 2019). Realiza ações e campanhas de conscientização sobre o consumo de alimentos fora da data de consumo preferencial (EC3; EC5) (E1; E12; E13, 2019).

GoodAfter reduz o desperdício de alimentos que seria descartado pelo varejista e não doado ou reinserido na cadeia de suprimento de alimentos de alguma outra forma (EC3; EC4) (GARRONE *et al.*, 2014). Além disso, esse tipo de alimento é realmente usado pelo consumidor no domicílio, e não total ou parcialmente descartado como lixo doméstico (EC3; EC5) (ASCHEMANN-WITZEL *et al.*, 2017). Existem evidências de que os consumidores desperdiçam alimentos em casa porque os alimentos ultrapassaram a data de validade, e a falta de conhecimento sobre o significado dos rótulos de data e a confusão em torno da diferença entre a data de validade e a data de durabilidade mínima contribuem muito para o desperdício evitável de alimentos para consumidores (CEUPPENS *et al.*, 2016; PRIEFER *et al.*, 2016).

Realiza trocas e articulação com entidades portuguesas que combatem o desperdício de alimentos e outros produtos e possui relacionamento com fornecedores para a criação de novos produtos utilizando embalagens e estoques que não seriam utilizados (CC2; CC4) (E1; E12, 2019). Gera renda onde não haveria mercado para fornecedores, obtém benefícios dessa relação comprando produtos de fornecedores a preços mais baixos e os consumidores se beneficiam com preços de produtos até 75% menores do que nos mercados (CC6) (E1; E12; E13, 2019).

Alguns dos produtos eram reprocessados, outros enviados por exemplo para ração animal. Passámos a ter mais um canal de distribuição de produtos em fim de vida. Trata-se de um projeto com muito potencial que gera elevados benefícios económicos e ambientais. Há consumidores muito focados nas vantagens que um projeto como o da GoodAfter gera para a sociedade, avaliando-o, pelo seu pioneirismo, como muito positivo (E12, 2019).

Embalagens e produtos que seriam descartados viram um novo mercado para a empresa e fornecedores (CC7) (E1; E12; E13, 2019). Por meio de ações de conscientização, os consumidores tornam-se mais conscientes das datas de consumo e validade dos alimentos e geram economia doméstica (CC8) (E1, 2019).

Nós reaproveitamos embalagens que iriam ser jogadas no lixo, colocamos nossos produtos e fornecemos para a Good After, como um produto novo, que não é disponibilizado em outros sítios. A ideia veio da GoodAfter. Assim utilizamos uma embalagem que iria pro lixo e também diminui o nosso desperdício de produtos (E13, 2019).

Zero Desperdício

Iniciou o processo de mudança da legislação portuguesa que facilitou a doação de alimentos por empresas (EC1) (E15; E17; E18; E19; E20, 2019). Reconhecida por diversos atores como uma das entidades portuguesas de maior importância na atuação para a redução do desperdício de alimentos (EC2) (E1; E3; E4; E14; E15, 2019).

Nós percebemos que o melhor seria nós desenvolvermos uma rede de doação de alimentos. Nós fomos a primeira associação em Portugal ou primeiro projeto em Portugal a desenvolver este trabalho. Não existia a ReFood, a Fruta Feia e nem a GoodAfter, desenvolvemos literalmente a rede do zero. É uma rede que temos atividades e intermediamos as receptoras e as entidades doadoras. Explicamos como elas podem aderir a nossa rede, como elas podem ganhar com isso. E então fornecemos um kit para a entidade doadora mais próxima da receptora, que recebe aquele doador, que é para minimizar o risco em termos de higiene e segurança alimentar (E15, 2019).

Através do seu trabalho de articulação e facilitação, ajudou a evitar o desperdício de 3183 toneladas de alimentos, beneficiando 6436 pessoas carentes, através do fornecimento de mais de 6 milhões de refeições (EC3; EC4) (E15; E17; E18; E19; E20, 2019). Publica livros, controla e publica métricas e realiza ações de conscientização para a diminuição e a prevenção do desperdício de alimentos e outros resíduos, maior eficiência na gestão de alimentos por parte dos beneficiários (EC3; EC5) (E15; E17; E18; E20, 2019).

Aqui em Portugal nós ainda vivemos na ressaca de uma grande crise econômica, portanto nós temos muitos beneficiários, alguns com mais de 45 anos com situação de desemprego, que em Portugal se torna muito problemática porque muitas vezes essas pessoas têm muita dificuldade para encontrar empregos [...] e as situações eram mesmo de ausência de meios para comprar qualquer alimento que fosse [...] pessoas que conseguem ter a alimentação que levaram daqui, praticamente o que comer todos os dias da semana (E18, 2019).

Realizou a articulação com entidades governamentais para a mudança da legislação de doações de alimentos, faz a intermediação entre empresas doadoras e ONG's beneficiárias de alimentos (CC1) (E15; E17; E18, 2019). Possui relacionamento ativo com diversos atores, promovendo iniciativas individuais de redução do desperdício (CC2) (E15, 2019).

Nos juntamos com a câmara de Lisboa e nesse projeto estamos a tratar do resíduo orgânico, nós entramos com a parte dos resíduos alimentar e a câmara municipal entra com o lixo da cidade. A ideia é passarmos toda a nossa rede a uma aplicação, que os processos serão mais rápidos e eficientes e ao mesmo tempo juntar outros fluxos de produtos ou resíduos da cidade de Lisboa. Portanto dessa forma conseguimos fechar o círculo e tentamos ao máximo criar economia circular. As outras cidades também estão a tratar o plástico, outras a madeira, outras os produtos eletrônicos. A ideia é, no fim, as cidades trocarem o que realizaram para evitar em cada um destes produtos o desperdício (E15, 2019).

Realiza feedbacks com doadores e beneficiários para a adaptação da dinâmica de doações às necessidades de ambos (CC4) (E15; E17; E18; E20, 2019). Os doadores se beneficiam da atuação da organização na redução do desperdício (reduzindo os custos com o manuseio desses alimentos) e os beneficiários recebem alimentação adequada (CC6) (E15; E17; E19; E20, 2019). Os recursos naturais (alimentos) que seriam descartados viram alimentação para pessoas de baixa renda (doações) (CC7) (E15; E17; E19; E20, 2019). Por meio de ações de conscientização, os beneficiários se tornam mais informados sobre alimentação saudável e maneiras de evitar o desperdício de alimentos (CC8) (E15, 2019).

Fruta Imperfeita

Primeira empresa brasileira a trabalhar com alimentos fora do padrão estético tradicional (EC1) (E5; E14, 2019). Serviu de inspiração para a criação de outras empresas com a mesma atuação e possui uma base de clientes consolidada (EC2) (E5; E8; E9, 2019). Evita o desperdício de 360 toneladas de alimentos por ano e gera mercado para produtores rurais (EC3; EC4) (E5; E8; E9, 2019). Realiza ações e campanhas de conscientização sobre o consumo de alimentos fora do padrão estético tradicional, hábitos alimentares mais saudáveis e rotinas domésticas de manipulação de alimentos, fortalecimento de produtores (EC3; EC5) (E5; E8; E9, 2019).

Então a gente sempre tenta trabalhar com o pequeno produtor, com preços que sejam bons pra eles também, né? Então a gente sempre tenta um acordo em comum. Na verdade, esses produtos seriam originalmente jogados fora. Então, no começo foi mesmo visitando esses pequenos produtores e começando a falar com eles, falar sobre esse desperdício e aí eles aderiram. Porque, na verdade, eles iriam jogar fora, né? (E5, 2019).

Realiza trocas e participações em eventos e programas de entidades setoriais, para a conscientização sobre a redução do desperdício de alimentos e possui uma rede de relacionamento com produtores (gerando visibilidade e representatividade) e consumidores (CC2) (E5; E8; E9, 2019).

Trabalha com o feedback de produtores e consumidores para a tomada de decisão sobre os formatos de venda e alimentos que são incluídos nas cestas (CC4) (E5; E8; E9, 2019). Gera renda onde não haveria mercado para os produtores, ao mesmo tempo em que a empresa é beneficiada obtendo produtos de fornecedores a preços mais baixos e os

consumidores se beneficiam de uma alimentação mais variada e rica a preços mais baixos (CC6) (E5; E8; E9, 2019).

É, então, eu tenho um exemplo de um produtor que eu falei com ele no finalzinho do ano passado, ele produz couve-flor e cenoura, ele falou que grande parte do que produzia era jogado fora, ele falou que, mais ou menos, de 20% a 30% do que ele produzia ele jogava fora e era exatamente isso, porque o cliente final, se a couve-flor não tivesse maravilhosa, brilhando de bonita, o cliente final não compra. Então, nas redes varejistas, na feira, não vale a pena levar, eles nem levam! E nós compramos isso deles (E5, 2019).

Os recursos naturais (alimentos) que seriam desperdiçados viram um novo mercado para a empresa e para os produtores rurais (CC7) (E5; E8; E9, 2019). Atua com ações de conscientização junto aos consumidores, informando sobre alimentação saudável e formas de evitar o desperdício, além de obter uma maior conscientização sobre a estética dos alimentos. Auxilia os produtores a utilizar o campo de forma mais eficiente (CC8) (E5; E8, 2019).

É uma parceria legal. Me ajuda bem! Eu falo pra você, eu diminuí meu desperdício quase a 0. Ainda tem desperdício, assim, acho que 2% deve ser das frutas fora, porque é fruta que vem do campo machucada, madura, inseto ou passarinho que arranhou, tem umas coisinhas. Mas assim, do que eu descartava antes, diminuiu bastante (E8, 2019).

400g

Uma das únicas empresas que comercializam produtos fora do padrão estético tradicional a ganhar relevância no sul do Brasil (EC1) (E2; E10; E11, 2019). Apesar de ter pouco tempo de atuação, já evitou o desperdício de algumas toneladas de alimentos (EC2) (E2, 2019).

Evita o desperdício de 5 toneladas de alimentos por ano e gera mercado para produtores rurais (EC3; EC4) (E2; E10; E11, 2019). Realiza ações e campanhas de conscientização sobre o consumo de alimentos fora do padrão estético tradicional, hábitos alimentares mais saudáveis e rotinas domésticas de manipulação de alimentos, fortalecimento de produtores (EC3; EC5) (E2; E10; E11, 2019).

Então, em vez do produtor hoje ter perda do capital investido, voltando para o produtor, em vez dele ter perda desse capital que investiu ali na produção, ele entra junto no ciclo de vida desse produto que está submetido ao descarte. Mas o nosso maior propósito, eu posso falar, é colocar esse alimento em uma nova rota de consumo e ele ser valorizado igual aos demais. Porque no mundo ideal a 400g ela não deve... a 400, que nem eu falei, ela é a porta de entrada, mas em um mundo ideal a 400g não deveria existir (E2, 2019).

Possui relacionamento ativo com entidades de promoção da sustentabilidade e trabalha em uma rede de relacionamento com produtores (gerando visibilidade e representatividade) e consumidores (CC2) (E2; E10; E11, 2019).

Então, a gente acaba movimentando a economia local e dando pra esse produtor uma renda extra e também visibilidade, né? Porque o agricultor é o protagonista de toda essa história, mas ele está invisível, então o que a gente faz é dar voz aos invisíveis, tanto para os produtos, quanto para o agricultor (E2, 2019).

Os feedbacks de produtores e consumidores são levados em consideração na tomada de decisão sobre os modelos de venda e alimentos que são incluídos nas cestas (CC4) (E2; E10; E11, 2019).

Gera renda onde não haveria mercado para os produtores, enquanto a empresa é beneficiada obtendo produtos de fornecedores a preços mais baixos e os consumidores se beneficiam de uma alimentação mais variada e rica a preços mais baixos (CC6) (E2; E10; E11, 2019). Conforme o produtor rural E10 (2019), “Normalmente a gente tinha bastante perda, né. Agora, a gente não tem mais. Cenoura agora, há um mês atrás a gente tinha. E aí, eu repassei toda pra 400g, toda a cenoura que eu colhi”.

Os recursos naturais (alimentos) que seriam desperdiçados viram um novo mercado para a empresa e para os produtores rurais (CC7) (E2; E10; E11, 2019). Por meio de ações de conscientização, os consumidores tornam-se mais informados sobre alimentação saudável e formas de evitar o desperdício, além de obter uma maior conscientização sobre a estética dos alimentos, assim como os produtores passam a utilizar o campo de forma mais eficiente (CC8) (E2; E10; E11, 2019).

Banco de Alimentos

Uma das primeiras ONG's brasileira a trabalhar ara a redução do desperdício de alimentos e distribuição de refeições para a população carente, possivelmente a mais relevante (EC1) (E14; E16, 2019). Já opera há mais de 20 anos, com uma trajetória consolidada e reconhecida no contexto brasileiro (EC2) (E14; E16, 2019). Coleta e realiza a doação de milhares de toneladas de alimentos, que seriam jogados fora, e fornece a alimentação para milhares de beneficiários carentes. Evitou assim, o desperdício de 433 toneladas de alimentos por ano, beneficiando cerca de 20 mil pessoas carentes.

Nós auxiliamos com a alimentação, complementando as refeições de 42 instituições sociais, auxiliando assim mais de 20 mil pessoas no mês. O público acaba sendo muito variado, tanto em suas características como suas condições sociais, como por exemplo: crianças, adultos, idosos, pessoas em vulnerabilidade social, deficientes físicos, casas de apoio, casas de acolhida de idosos, entre outros (E16, 2019).

Aumento da conscientização da sociedade sobre desperdício alimentar e alimentação saudável (EC3; EC4) (E14; E16, 2019). Realiza treinamentos e campanhas para a diminuição do desperdício de alimentos e para uma alimentação mais saudável, maior eficiência na gestão de alimentos por parte dos beneficiários (EC5) (E14; E16, 2019).

Realiza a intermediação entre empresas doadoras e ONG's beneficiárias de alimentos (CC1) (E14; E16, 2019). Realiza campanhas e treinamentos para beneficiários, além de montar uma rede de relacionamento entre diferentes entidades doadoras e beneficiárias (CC2) (E16, 2019). Feedbacks de doadores e beneficiários são considerados na adaptação da dinâmica de doações às necessidades de ambos (CC4) (E16, 2019).

Realizamos mensalmente oficinas culinárias com os colaboradores das instituições sociais e o Programa de Orientação Alimentar aplicado pelos estagiários de nutrição. Acompanhamos a colheita urbana, aplicamos check list para acompanhar as doações e temos um questionário para as instituições responderem sobre os alimentos e o trabalho da ONG. Assim, sempre que necessário e possível, melhoramos nosso trabalho (E16, 2019).

Os doadores se beneficiam da atuação da organização na redução do desperdício (reduzindo os custos com o manuseio desses alimentos) e os beneficiários recebem alimentação adequada (CC6) (E14; E16, 2019). Os recursos naturais (alimentos) que seriam descartados viram alimentação para pessoas de baixa renda (doações) (CC7) (E14; E16, 2019).

Nosso impacto social acontece em várias esferas, né? A primeira é fruto da distribuição gratuita de alimentos. Impactamos, também, as equipes ligadas à cozinha das instituições sociais que recebem nossos alimentos através de oficinas culinárias realizadas mensalmente dentro da Universidade, onde ensinamos as cozinheiras a utilizar os alimentos da melhor forma, aproveitando cascas, talos, folhas e sementes – importantes fontes de nutrientes e vitaminas. Desenvolvemos, junto às pessoas beneficiadas pelas instituições que entregamos alimentos, o Programa de Orientação Alimentar – promovendo informações nutricionais e atividades que favorecem a melhoria dos hábitos alimentares. Evitamos que toneladas de alimentos vão para aterros sanitários e gerem chorume e gás metano, então reduzimos o lançamento de gases de efeito estufa e para a saúde de nossos reservatórios de água doce, evitando a contaminação por chorume (E16, 2019).

Por meio de ações de conscientização, os beneficiários se tornam mais informados sobre alimentação saudável e maneiras de evitar desperdícios e lidar melhor com alimentos (CC8) (E16, 2019).

O Quadro 11 resume e centraliza os resultados encontrados por organização, de acordo com o modelo de análise aqui utilizado.

Quadro 11: Elementos centrais e características comuns de inovações sociais encontrados nas organizações analisadas

	Novidade/Inovação
Fruta Feia	Criação de um mercado antes inexistente, primeira a trabalhar com alimentos fora do padrão estético tradicional em Portugal
GoodAfter	Primeiro mercado online em Portugal para produtos fora da data preferencial de consumo e para estoques residuais
Zero Desperdício	Uma das organizações de maior relevância no contexto português de atuação na redução do desperdício de alimentos, iniciou o processo de mudança da legislação portuguesa que facilitou a doação de alimentos por empresas
Fruta Imperfeita	Primeira empresa brasileira a trabalhar com alimentos fora do padrão estético tradicional
400g	Uma das únicas empresas que comercializam produtos fora do padrão estético tradicional a ganhar relevância no sul do Brasil
Banco de Alimentos	Uma das primeiras ONG's brasileira a trabalhar ara a redução do desperdício de alimentos e distribuição de refeições para a população carente, possivelmente a mais relevante
	Das ideias à implementação
Fruta Feia	Organização já consolidada no mercado e reconhecida internacionalmente pla atuação da redução do desperdício de alimentos
GoodAfter	Empresa já consolidada no mercado, com cerca de 25 mil clientes
Zero Desperdício	Reconhecida por diversos atores como uma das entidades portuguesas de maior importância na atuação para a redução do desperdício de alimentos
Fruta Imperfeita	Serviu de inspiração para a criação de outras empresas com a mesma atuação e possui uma base de clientes consolidada
400g	Apesar de ter pouco tempo de atuação, já evitou o desperdício de algumas toneladas de alimentos
Banco de Alimentos	Já opera há mais de 20 anos, com uma trajetória consolidada e reconhecida no contexto brasileiro
	Atende a uma necessidade social
Fruta Feia	Criou um mercado antes inexistente para os produtores e evita o desperdício de toneladas de alimentos, aumento da conscientização da sociedade sobre esse assunto, aumento de hábitos alimentares saudáveis
GoodAfter	Criou um mercado antes inexistente para produtos perto do prazo de validade, diminuindo o desperdício e descarte de diversos tipos de produtos, aumento da conscientizaçãoda sociedade sobre esse assunto
Zero Desperdício	Atua na articulação de diversos atores e iniciativas para a redução do desperdício, conecta e possibilita que doadores de alimentos possam fornecer para para pessoas carentes, aumento da conscientização da sociedade sobre o desperdício
Fruta Imperfeita	Criou um mercado antes inexistente para os produtores e evita o desperdício de toneladas de alimentos, aumento da conscientização da sociedade sobre esse assunto, aumento de hábitos alimentares saudáveis
400g	Criou um mercado antes inexistente para os produtores e evita o desperdício de toneladas de alimentos, aumento da conscientização da sociedade sobre esse assunto, aumento de hábitos alimentares saudáveis
Banco de Alimentos	Coleta e realiza a doação de milhares de toneladas de alimentos, que seriam jogados fora, e fornece a alimentação para milhares de beneficiários carentes, aumento da conscientização da sociedade sobre desperdício alimentar e alimentação saudável
	Eficácia
Fruta Feia	Evita o desperdício de 630 toneladas de alimentos por ano e gera mercado para produtores rurais
GoodAfter	Evita o desperdício de 32 toneladas de alimentos, além de outros tipos de produtos, diminui o descarte de embalagens, gera mercado para a indústria e possibilita aos consumidores comprar produtos até 75% mais baratos
Zero Desperdício	Através do seu trabalho de articulação e facilitação, ajudou a evitar o desperdício de 3183 toneladas de alimentos, beneficiando 6436 pessoas carentes, através do fornecimento de mais de 6 milhões de refeições

Fruta Imperfeita	Evita o desperdício de 360 toneladas de alimentos por ano e gera mercado para produtores rurais
400g	Evita o desperdício de 5 toneladas de alimentos por ano e gera mercado para produtores rurais
Banco de Alimentos	Através da coleta e distribuição de refeições e alimentos evitou o desperdício de 433 toneladas de alimentos por ano, beneficiando cerca de 20 mil pessoas carentes
	Aumentar a capacidade da sociedade de agir
Fruta Feia	Realiza ações e campanhas de conscientização sobre o consumo de alimentos fora do padrão estético tradicional, hábitos alimentares mais saudáveis e rotinas domésticas de manipulação de alimentos, fortalecimento de produtores
GoodAfter	Realiza ações e campanhas de conscientização sobre o consumo de alimentos fora da data de consumo preferencial
Zero Desperdício	Publica livros, controla e publica métricas e realiza ações de conscientização para a diminuição e a prevenção do desperdício de alimentos e outros resíduos, maior eficiência na gestão de alimentos por parte dos beneficiários
Fruta Imperfeita	Realiza ações e campanhas de conscientização sobre o consumo de alimentos fora do padrão estético tradicional, hábitos alimentares mais saudáveis e rotinas domésticas de manipulação de alimentos, fortalecimento de produtores
400g	Realiza ações e campanhas de conscientização sobre o consumo de alimentos fora do padrão estético tradicional, hábitos alimentares mais saudáveis e rotinas domésticas de manipulação de alimentos, fortalecimento de produtores
Banco de Alimentos	Realiza treinamentos e campanhas para a diminuição do desperdício de alimentos e para uma alimentação mais saudável, maior eficiência na gestão de alimentos por parte dos beneficiários
	Intersetorial
Fruta Feia	Articulação com entidades governamentais da União Européia (onde obteve financiamento) e outras entidades portuguesas de redução do desperdício de alimentos
GoodAfter	Evidências fracas da presença dessa característica
Zero Desperdício	Articulação com entidades governamentais para a mudança da legislação de doações de alimentos, faz a intermediação entre empresas doadoras e ONG's beneficiárias de alimentos
Fruta Imperfeita	Evidências fracas da presença dessa característica
400g	Evidências fracas da presença dessa característica
Banco de Alimentos	Relacionamento e intermediação entre empresas doadoras e ONG's beneficiárias de alimentos
	Novos relacionamentos e capacidades sociais
Fruta Feia	Rede de relacionamento com produtores (gerando visibilidade e representatividade) e consumidores
GoodAfter	Trocas e articulação com entidades portuguesas que combatem o desperdício de alimentos e outros produtos e relacionamento com fornecedores para a criação de novos produtos utilizando embalagens e estoques que não seriam utilizados
Zero Desperdício	Articulação com diversos atores, promovendo iniciativas individuais de redução do desperdício
Fruta Imperfeita	Rede de relacionamento com produtores (gerando visibilidade e representatividade) e consumidores
400g	Rede de relacionamento com produtores (gerando visibilidade e representatividade) e consumidores
Banco de Alimentos	Campanhas e treinamentos para beneficiários, além de rede de relacionamento entre diferentes entidades doadoras e beneficiárias
	Aberta, colaborativa e experimental
	Evidências fracas da presença dessa característica. Identificada presença de iniciativas individuais ou entre organizações, sem necessariamente envolver um grande número de pessoas.
	Prosumption e co-produção
Fruta Feia	<i>Feedback</i> de produtores e consumidores são levados em consideração na tomada de decisão sobre os modelos de venda e alimentos que são incluídos nas cestas
GoodAfter	Relacionamento com fornecedores para a criação de novos produtos utilizando embalagens e estoques que não seriam utilizados
Zero Desperdício	Relacionamento com doadores e beneficiários para a adaptação da dinâmica de doações às necessidades de ambos
Fruta Imperfeita	<i>Feedback</i> de produtores e consumidores para a tomada de decisão sobre os formatos de venda e alimentos que são incluídos nas cestas
400g	<i>Feedback</i> de produtores e consumidores são levados em consideração na tomada de decisão sobre os modelos de venda e alimentos que são incluídos nas cestas

Banco de Alimentos	Relacionamento com doadores e beneficiários para a adaptação da dinâmica de doações às necessidades de ambos
	Grass-roots e bottom-up
	Evidências fracas da presença dessa característica
	Mutualismo
Fruta Feia	Geração de renda onde não haveria mercado para os produtores, empresa é beneficiada obtendo produtos de fornecedores a preços mais baixos, os consumidores se beneficiam de uma alimentação mais variada e rica a preços mais baixos
GoodAfter	Geração de renda onde não haveria mercado para fornecedores, benefícios da empresa obtendo produtos de fornecedores a preços mais baixos, os consumidores se beneficiam com preços de produtos até 75% menores do que nos mercados
Zero Desperdício	Os doadores se beneficiam da atuação da organização na redução do desperdício (reduzindo os custos com o manuseio desses alimentos) e os beneficiários recebem alimentação adequada
Fruta Imperfeita	Geração de renda onde não haveria mercado para os produtores, empresa é beneficiada obtendo produtos de fornecedores a preços mais baixos, os consumidores se beneficiam de uma alimentação mais variada e rica a preços mais baixos
400g	Geração de renda onde não haveria mercado para os produtores, empresa é beneficiada obtendo produtos de fornecedores a preços mais baixos, os consumidores se beneficiam de uma alimentação mais variada e rica a preços mais baixos
Banco de Alimentos	Os doadores se beneficiam da atuação da organização na redução do desperdício (reduzindo os custos com o manuseio desses alimentos) e os beneficiários recebem alimentação adequada
	Melhor uso de recursos
Fruta Feia	Recursos naturais (alimentos) que seriam desperdiçados viram um novo mercado para a empresa e para os produtores rurais
GoodAfter	Embalagens e produtos que seriam descartados viram um novo mercado para a empresa e fornecedores
Zero Desperdício	Recursos naturais (alimentos) que seriam descartados viram alimentação para pessoas de baixa renda (doações)
Fruta Imperfeita	Recursos naturais (alimentos) que seriam desperdiçados viram um novo mercado para a empresa e para os produtores rurais
400g	Recursos naturais (alimentos) que seriam desperdiçados viram um novo mercado para a empresa e para os produtores rurais
Banco de Alimentos	Recursos naturais (alimentos) que seriam descartados viram alimentação para pessoas de baixa renda (doações)
	Desenvolvimento de capacidades e recursos
Fruta Feia	Por meio de ações de conscientização, os consumidores tornam-se mais informados sobre alimentação saudável e formas de evitar o desperdício, além de obter uma maior conscientização sobre a estética dos alimentos, os produtores passam a utilizar o campo de forma mais eficiente
GoodAfter	Por meio de ações de conscientização, os consumidores tornam-se mais conscientes das datas de consumo e validade dos alimentos, gerando economia doméstica; a indústria evita o descarte de produtos e gera receita
Zero Desperdício	Por meio de ações de conscientização, os beneficiários se tornam mais informados sobre alimentação saudável e maneiras de evitar desperdícios e lidar melhor com alimentos
Fruta Imperfeita	Por meio de ações de conscientização, os consumidores tornam-se mais informados sobre alimentação saudável e formas de evitar o desperdício, além de obter uma maior conscientização sobre a estética dos alimentos, os produtores passam a utilizar o campo de forma mais eficiente
400g	Por meio de ações de conscientização, os consumidores tornam-se mais informados sobre alimentação saudável e formas de evitar o desperdício, além de obter uma maior conscientização sobre a estética dos alimentos, os produtores passam a utilizar o campo de forma mais eficiente
Banco de Alimentos	Por meio de ações de conscientização, os beneficiários se tornam mais informados sobre alimentação saudável e maneiras de evitar desperdícios e lidar melhor com alimentos

Fonte: Dados da pesquisa, baseado em The Young Foundation (2012).

O modelo utilizado, de elementos centrais e características comuns de inovações sociais, é adequado para identificar se ocorreu, ou não, inovação social em determinado contexto, aqui entendido como a atuação de cada uma das organizações.

Como foram encontrados todos os elementos centrais em todas as organizações e grande parte das características comuns, é possível inferir que ocorreu inovação social no contexto de cada uma das organizações. Essa afirmação ganha força ao considerarmos que as organizações analisadas atuam e resolvem, em grande medida, quatro demandas sociais: redução do desperdício de alimentos de forma direta, criação de mercado para produtores rurais e fornecedores de outros produtos, conscientização do consumidor em relação a importância da redução do desperdício e da adoção de hábitos de vida mais saudáveis e sustentáveis e fornecimento de alimentação para pessoas com baixa renda.

Em conformidade com os resultados aqui expostos, já foi demonstrado em outros estudos que a educação sobre o significado da rotulagem de datas (FARR-WHARTON *et al.*, 2014) combinada com os esforços para aumentar a aceitabilidade de alimentos imperfeitos (fora do padrão estético tradicional ou próximos da data de vencimento) é importante para diminuir o desperdício no consumo familiar (NEFF *et al.*, 2015). Além disso, as campanhas de conscientização uma das ferramentas mais difundidas usadas na prevenção e redução de resíduos alimentares (PRIEFER *et al.*, 2016).

4.3.2 Contexto dos casos estudados enquanto Inovação Social

Os contextos analisados, de organizações que atuam na redução do desperdício de alimentos no Brasil e em Portugal, possuem diferenças importantes em diferentes aspectos.

Outros trabalhos já demonstraram as diferenças dos dois nos padrões de consumo de alimentos (ARES *et al.*, 2016), políticas de combate à fome (GREGORIO *et al.*, 2010) e políticas de gestão de resíduos (HENZ; PORPINO, 2017).

Ao analisar o contexto português, é necessário levar em consideração que, no início de 2012, a Comissão Europeia, após uma aprovação no Parlamento Europeu, definiu que Estados deveriam reduzir o desperdício de alimentos em 50% antes de 2025 (PARLAMENTO EUROPEU, 2011). Isso fez com que os países da União Europeia, entre eles Portugal, desenvolvessem iniciativas para a redução do desperdício.

Uma dessas iniciativas surgidas, e talvez uma das de maior relevância, foi a Zero Desperdício, que desde sua criação procurou incentivar e desenvolver outras iniciativas de redução de desperdício.

Foi um trabalho muito extenso em parceria com dois órgãos importantes aqui em Portugal que poderiam validar as doações. Desde a ver normas que permitem a doação, mas foi basicamente estudar toda legislação que existia referente a este assunto e perceber como poderíamos torná-la válida. Porque a legislação não dizia nem que sim nem que não, dizia apenas que se tinha que seguir umas determinadas regras. E essas regras tiveram que ser todas desenvolvidas, em parte delas em parceria com a ASAE e com a DGAV. Não são leis, são normas que permitem as doações das refeições confeccionadas, portanto alimentos cozinhados (E15, 2019).

Outra organização, a LIPOR (<https://www.lipor.pt/pt/>) é bastante citada pelos entrevistados portugueses, como sendo responsável por incentivar e divulgar métricas de iniciativas de redução de desperdício, tanto alimentar, quanto de outros tipos (E1; E3; E15, 2019).

Outra organização governamental que atua fomentando iniciativas de redução do desperdício alimentar é a Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar (CNCDA), que elabora a Estratégia Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar (ENCDA) e o Plano de Ação de Combate ao Desperdício Alimentar (PACDA). Sua atuação se dá no monitoramento e avaliação do desperdício alimentar nacional, na identificação de boas práticas, sistematização de indicadores de medida do desperdício alimentar nas diferentes fases da cadeia alimentar, na promoção de entidades da sociedade civil que combatem o desperdício, entre outras responsabilidades (CNCDA, 2019).

Em relação ao contexto brasileiro de combate ao desperdício, algumas iniciativas possuem grande relevância, como o projeto Mesa Brasil Sesc, que atua na coleta e distribuição de alimentos “excedentes ou fora dos padrões de comercialização, mas ainda próprios ao consumo humano, e em ações educativas” (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2018), e é constituído por uma rede de 92 bancos de alimentos que atendem 500 municípios. Em um formato parecido, existem 84 bancos de alimentos públicos, apoiados pelo Ministério do Desenvolvimento Social, que compõem a Rede Brasileira de Bancos de Alimentos, que tem o objetivo de reunir e apoiar esse tipo de iniciativa (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2018). É nesse contexto que se insere a ONG Banco de Alimentos, que compõe um dos casos de análise do presente estudo.

Fora do contexto governamental, a iniciativa mais relevante é a Save Food Brasil, que foi lançada em 2016 e tem como objetivo a formação de uma rede nacional de especialistas

dos setores público e privado para trabalhar no combate ao desperdício de alimentos (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2018). O gestor dessa organização foi um dos entrevistados no presente trabalho.

Um dos grandes entraves para o desenvolvimento de iniciativas de redução do desperdício de alimentos no Brasil, talvez o maior, é insegurança jurídica para os doadores de alimentos. Conforme exposto pelo Centro de Estudos e Debates Estratégicos da Câmara dos Deputados (Cedes), da Câmara dos Deputados brasileira:

No Congresso Nacional, existem quase trinta projetos de lei sobre o assunto em tramitação, a maioria trata o problema apenas nas etapas de distribuição e consumo. Também há propostas para tornar a doação obrigatória, mas a logística não é simples e tem custos que podem torná-la inviável. Outro obstáculo, não esclarecido na legislação brasileira, diz respeito à responsabilização civil e penal do doador por danos causados à saúde do beneficiário, pelo consumo do alimento doado, que faz com que o doador em geral prefira descartar os alimentos para não pagar indenização (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2018).

Nenhum desses projetos de lei foi aprovado até o momento (novembro de 2019). Essas regulamentações visam isentar de responsabilidade civil e criminal a doação de alimentos em que ocorra algum problema com o consumo desse alimento, sem a caracterização de intenção ou negligência (HENZ; PORPINO, 2017).

O gestor da Save Food Brasil explicita bem essa situação, destacando a diferença entre os contextos português e brasileiro:

Então, o que tem aí em Portugal é que restaurante pode doar sobra, né? Aqui no Brasil é proibido, porque é muito complicado isso aí, você não tem condição de rastrear esse produto e a legislação penal é muito forte, então, o doador pode ser processado, pode ter uma imputação penal, se alguém morrer, a culpa é sua. Ninguém doa por conta disso, né? Principalmente produto processado, fresco. Doa in natura ou produto industrializado, próximo da data de vencimento, certo? E mesmo a doação, ela é complicada, porque não tem mecanismo de acondicionamento, você doa pra uma instituição e a instituição não tem refrigerador e aí faz mal uso do produto e aí tem a questão penal que acaba sobrando pra quem doou o alimento (E14, 2019).

Na ausência de uma estrutura que permita o desenvolvimento de iniciativas para a doação e redução de perdas, surgiram outras iniciativas que buscam preencher esse gargalo, como os bancos de alimentos, conforme demonstrado acima. Como colocado pelo gestor da Save Food Brasil (E14, 2019), “É uma política pública importante, foi fundada a rede

brasileira de banco de alimentos, mas no sentido de que você iria recuperar os alimentos que estivessem sendo desperdiçados”.

Isso demonstra que há um maior apoio governamental para ONG's que trabalham com a redução do desperdício de alimentos, o que não se repete para as empresas sociais.

Essas características apresentadas dos contextos de combate ao desperdício de alimentos, demonstra que o ecossistema português é mais propício para o surgimento de iniciativas de redução de desperdício de alimentos e com resultados mais significativos e aparentes do que o contexto brasileiro, que depende muito de iniciativas individuais e localizadas de empreendedores e ONG's (com exceção dos banco de alimentos), sem uma entidade que centralize e incentive essas iniciativas de forma a gerar resultados concretos.

A partir da análise do contexto em que as organizações analisadas atuam e geram inovação social, é possível inferir que há uma maior integração os atores que atuam no contexto português de redução de desperdício de alimentos, se comparado com a realidade brasileira.

Ao analisar e comparar os contextos das organizações analisadas, à luz do **The TEPSIE Social Innovation Framework Model** (TEPSIE, 2014), foram encontradas semelhanças e diferenças entre os contextos de Brasil e Portugal. Seguindo os níveis de análise propostos pelos autores, as similaridades e diferenças entre os dois contextos são apresentadas abaixo:

Portugal

A **Atividade Empreendedora** do contexto de Inovação Social consiste na atuação de empresas sociais e ONG's (N/A). As **Propostas** se revelam na articulação realizada para mudança da legislação e nas propostas de redução do desperdício de alimentos em diferentes formas de atuação (F=5; R=7), assim como a **Prototipagem** foi realizada no início das atividades das organizações, na fase de estruturação dos projetos e na articulação com os produtores e fornecedores (F=4; R=8).

A **Sustentação** das organizações que combatem o desperdício de alimentos no contexto aqui analisado se realiza através da atuação das empresas sociais no mercado, quando começam a vender assinaturas e cestas, enquanto as ONGs obtêm financiamento de entidades e doadores, que é possível a partir da articulação de redes de organizações (F=5; R=9).

Através da criação de redes de doadores e beneficiários (ONGs), da criação de cadeias de fornecimento inexistentes (produtores e empresas sociais) e da criação de mercados que não existiam (produtores - empresas sociais - consumidores) ocorre o **Desempenho de Inovação** (F=8; R=22).

O **Resultado Organizacional** se revela através do aumento de renda, da redução do desperdício de alimentos e aumento da eficiência dos produtores, da sustentabilidade financeira das empresas sociais e da redução do desperdício de alimentos e aumento da eficiência dos doadores (F=9; R=25).

Já o **Resultado Societal** se mostra de diversas maneiras, entre elas: aumento da conscientização de consumidor sobre a estética dos alimentos, sobre a diferença entre a data de consumo e validade preferencial, sobre alimentação saudável, maior conhecimento sobre a produção e a origem dos alimentos, assim como a manipulação e melhor uso dos alimentos. Não obstante, se revela através da redução de resíduos pelos produtores, da maior segurança alimentar para os beneficiários das ONGs, da redução do desperdício de alimentos pelos doadores e conscientização do desperdício de alimentos pelo público em geral (F=10; R=24).

Algumas entidades governamentais portuguesas e europeias (União Europeia, Governo de Portugal, LIPOR) promovem a inovação social e a redução do desperdício de alimentos, através de prêmios/concursos e incentivos específicos que fomentam iniciativas do tipo (**Framework Político** - F=2; R=7).

A mudança de legislação sobre a doação de alimentos, realizada através da articulação liderada pela Zero Desperdício, que facilitou a doação de alimentos por entidades interessadas, foi um dos grandes marcos que influenciou o **Framework Institucional** de Portugal (F=4; R=8).

Os prêmios/concursos e incentivos de organizações governamentais (União Europeia, Governo de Portugal, LIPOR) facilitaram a obtenção de recursos e apoio ao surgimento de iniciativas para reduzir o desperdício alimentar. Além disso, Portugal possui redes de entidades que combatem o desperdício de alimentos bem articuladas e participativas, entre si e com o poder público (empresas sociais, ONGs e governo), constituindo o **Framework de Recursos** (F=4; R=11).

Em Portugal, anualmente, são colocados no lixo um milhão de toneladas de alimentos, produzindo um desperdício de 132 quilos de alimentos por habitante por ano, além de que 17% dos alimentos são jogados fora antes de chegarem aos consumidores. Cerca de 360.000 pessoas estão em situação de fome, enquanto 50.000 refeições acabam no lixo de restaurantes de todo o país todos os dias (FAO, 2011). Essas necessidades demonstram a legitimidade das

causas em que as organizações aqui estudadas atuam, já que uma em cada 14 famílias portuguesas têm um problema grave de acesso aos alimentos (DGS, 2015) (**Framework Socioclimático**).

Brasil

A **Atividade Empreendedora** do contexto de Inovação Social de organizações que combatem o desperdício de alimentos, na realidade brasileira, consiste na atuação de empresas sociais e ONG's (N/A). As **Propostas** se revelam nas propostas de redução do desperdício de alimentos em diferentes formas de atuação (F=3; R=4).

A **Prototipagem** foi realizada no início das atividades das organizações, na fase de estruturação dos projetos e na articulação com os produtores e fornecedores (F=2; R=4).

A **Sustentação** das organizações nesse contexto se realiza através da atuação das empresas sociais no mercado, quando começam a vender assinaturas e cestas, enquanto as ONGs obtêm financiamento de entidades e doadores, que é possível a partir da articulação de redes de organizações (F=3; R=4).

No contexto brasileiro, o **Desempenho de Inovação** ocorre através da criação de redes de doadores e beneficiários (ONGs), da criação de cadeias de fornecimento inexistentes (produtores e empresas sociais) e da criação de mercados que não existiam (produtores - empresas sociais - consumidores) (F=6; R=13).

Nesse contexto, o **Resultado Organizacional** se revela através do aumento de renda, da redução do desperdício de alimentos e aumento da eficiência dos produtores, da sustentabilidade financeira das empresas sociais e da redução do desperdício de alimentos e aumento da eficiência dos doadores (F=6; R=18).

O **Resultado Societal** na realidade brasileira se apresenta de diversas maneiras: aumento da conscientização de consumidor quanto à estética dos alimentos, sobre alimentação saudável, maior conhecimento sobre a produção e a origem dos alimentos e melhor aproveitamento dos mesmos. Além disso, se mostra na redução de resíduos pelos produtores, no aumento da segurança alimentar para os beneficiários das ONGs, da redução do desperdício de alimentos pelos doadores e conscientização do desperdício de alimentos pelo público (F=4; R=15).

As empresas sociais no contexto brasileiro possuem pouco ou nenhum apoio do governo. O Banco de Alimentos (ONG) faz parte de uma rede de outras entidades com a

mesma finalidade, que foi instituída e fomentada pelo governo (**Framework Político** - F=2; R=15).

Em comparação ao **Framework Institucional** de Portugal, a realidade brasileira dificulta a atuação de organizações que visam combater o desperdício de alimentos, pois se mantém com uma legislação que dificulta a doação de alimentos, o que gera medo de punição para os doadores (em caso de intoxicação, por exemplo) (F=3; R=16).

As organizações no contexto brasileiro (empresas sociais) buscam recursos provenientes de iniciativas individuais de empreendedorismo e apoio de entidades ligadas ao empreendedorismo. Pouco ou nenhum apoio do governo. O Banco de Alimentos (ONG) obtém doações diretas de empresas. O Brasil possui iniciativas isoladas para reduzir o desperdício de alimentos, não constituindo redes de apoio à iniciativas do tipo, exceto pela atuação dos bancos de alimentos (**Framework de Recursos** - F=3; R=14).

No Brasil, os 268,1 milhões de toneladas de alimentos disponíveis no país em 2013, 26,3 milhões, ou quase 10%, foram perdidos. No estágio final da cadeia de distribuição, há um desperdício de alimentos equivalente a 22 bilhões de calorias que seria suficiente para atender às necessidades nutricionais de 11 milhões de pessoas (FAO, 2013) em um país onde 5 milhões de pessoas passam fome (FAO; FIDA; OMS; PMA; UNICEF, 2019). Esses dados demonstram o tamanho do problema social em que as organizações aqui analisadas atuam (**Framework Socioclimático**) (FAO, 2013; FAO, 2017).

O Quadro 12 centraliza e resume os aspectos encontrados nos contextos brasileiro e português, assim como suas diferenças, de acordo com o The TEPSIE Social Innovation Framework Model (TEPSIE, 2014).

Quadro 12 - TEPSIE Social Innovation Framework Model - organizações analisadas

	Portugal	Brasil
Atividade Empreendedora	Atuação de empresas sociais e ONG's (N/A)	Atuação de empresas sociais e ONG's (N/A)
Propostas	Articulação para mudança da legislação; proposta de redução do desperdício de alimentos em diferentes formas de atuação (F=5; R=7)	Proposta de redução do desperdício de alimentos em diferentes formas de atuação (F=3; R=4)
Prototipagem	Início das atividades das organizações, fase de estruturação dos projetos e articulação com os produtores e fornecedores (F=4; R=8)	Início das atividades das organizações, fase de estruturação dos projetos e articulação com os produtores e fornecedores (F=2; R=4)
Sustentação	As empresas sociais começam a vender assinaturas e cestas; ONGs obtêm financiamento; redes de	As empresas sociais começam a vender assinaturas e cestas; ONGs têm doações para manter; início da

	organizações são articuladas para atingir o objetivo; início da atividade de fornecimento e vendas (empresas sociais) e doações (ONGs) (F=5; R=9)	atividade das cadeias de fornecimento e vendas (empresas sociais) e doações (ONG's) (F=3; R=4)
Desempenho de Inovação	Criação de redes de doadores e beneficiários (ONGs); criação de cadeias de fornecimento inexistentes (produtores e empresas sociais); criação de mercados que não existiam (produtores-empresas sociais-consumidores) (F=8; R=22)	Criação de redes de doadores e beneficiários (ONGs); criação de cadeias de fornecimento inexistentes (produtores e empresas sociais); criação de mercados que não existiam (produtores-empresas sociais-consumidores) (F=6; R=13)
Resultado Organizacional	Aumento de renda; redução do desperdício de alimentos e aumento da eficiência dos produtores; sustentabilidade financeira das empresas sociais; redução do desperdício de alimentos e aumento da eficiência dos doadores (F=9; R=25)	Aumento de renda; redução do desperdício de alimentos e aumento da eficiência dos produtores; sustentabilidade financeira das empresas sociais; redução do desperdício de alimentos e aumento da eficiência dos doadores (F=6; R=18)
Resultado Societal	Aumento da conscientização de consumidor sobre a estética dos alimentos, a diferença entre a data de consumo e validade preferencial, alimentação saudável, conhecimento sobre a produção e a origem dos alimentos e a manipulação e melhor uso dos alimentos; redução de resíduos pelos produtores; segurança alimentar para os beneficiários das ONGs; redução do desperdício de alimentos pelos doadores; conscientização do desperdício de alimentos pelo público em geral (F=10; R=24)	Aumento da conscientização dos consumidores quanto à estética dos alimentos, alimentação saudável, conhecimento sobre a produção e origem dos alimentos e melhor aproveitamento dos mesmos; redução de resíduos pelos produtores; segurança alimentar para os beneficiários das ONGs; redução do desperdício de alimentos pelos doadores; conscientização do desperdício de alimentos pelo público em geral (F=4; R=15)
Framework Político	Entidades governamentais portuguesas e europeias promovem a inovação social e a redução do desperdício de alimentos, através de prêmios/concursos e incentivos específicos que fomentam iniciativas do tipo (F=2; R=7)	As empresas sociais no contexto brasileiro possuem pouco ou nenhum apoio do governo. O Banco de Alimentos (ONG) faz parte de uma rede de outras entidades com a mesma finalidade, instituída pelo governo (F=2; R=15)
Framework Institucional	A mudança de legislação sobre a doação de alimentos, facilitou a doação de alimentos por entidades interessadas (F=4; R=8)	Legislação dificulta a atuação de organizações que visam combater o desperdício de alimentos, pois gera medo de punição para os doadores (em caso de intoxicação, por exemplo) (F=3; R=16)
Framework de Recursos	Os prêmios/concursos e incentivos de organizações governamentais facilitam a obtenção de recursos Portugal possui redes de entidades que combatem o desperdício de alimentos bem articuladas e participativas, entre si e com o poder público (F=4; R=11)	Empresas sociais obtém recursos a partir de iniciativas individuais. Pouco apoio do governo. O Banco de Alimentos (ONG) obtém doações diretas de empresas. Não há redes de apoio à iniciativas de redução de desperdício, exceto por iniciativas isoladas (F=3; R=14)
Framework Socioclimático	São colocados no lixo um milhão de toneladas de alimentos, produzindo um desperdício de 132 quilos de	Dos 268,1 milhões de toneladas de alimentos disponíveis no país em 2013, 26,3 milhões, ou quase 10%,

alimentos por habitante por ano. 17% dos alimentos são jogados fora antes de chegarem aos consumidores. Cerca de 360.000 pessoas estão em situação de fome, enquanto 50.000 refeições acabam no lixo de restaurantes de todo o país todos os dias (FAO, 2011)

foram perdidos. No estágio final da cadeia de distribuição, há um desperdício de alimentos equivalente a 22 bilhões de calorias que seria suficiente para atender às necessidades nutricionais de 11 milhões de pessoas em um país onde 5 milhões de pessoas passam fome (FAO, 2013; FAO; FIDA; OMS; PMA; UNICEF, 2019).

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Não obstante, a Tabela 5 demonstra o número de fontes e referências encontradas como resultado das entrevistas realizadas, de acordo com cada aspecto do TEPSIE Social Innovation *Framework Model* (TEPSIE, 2014).

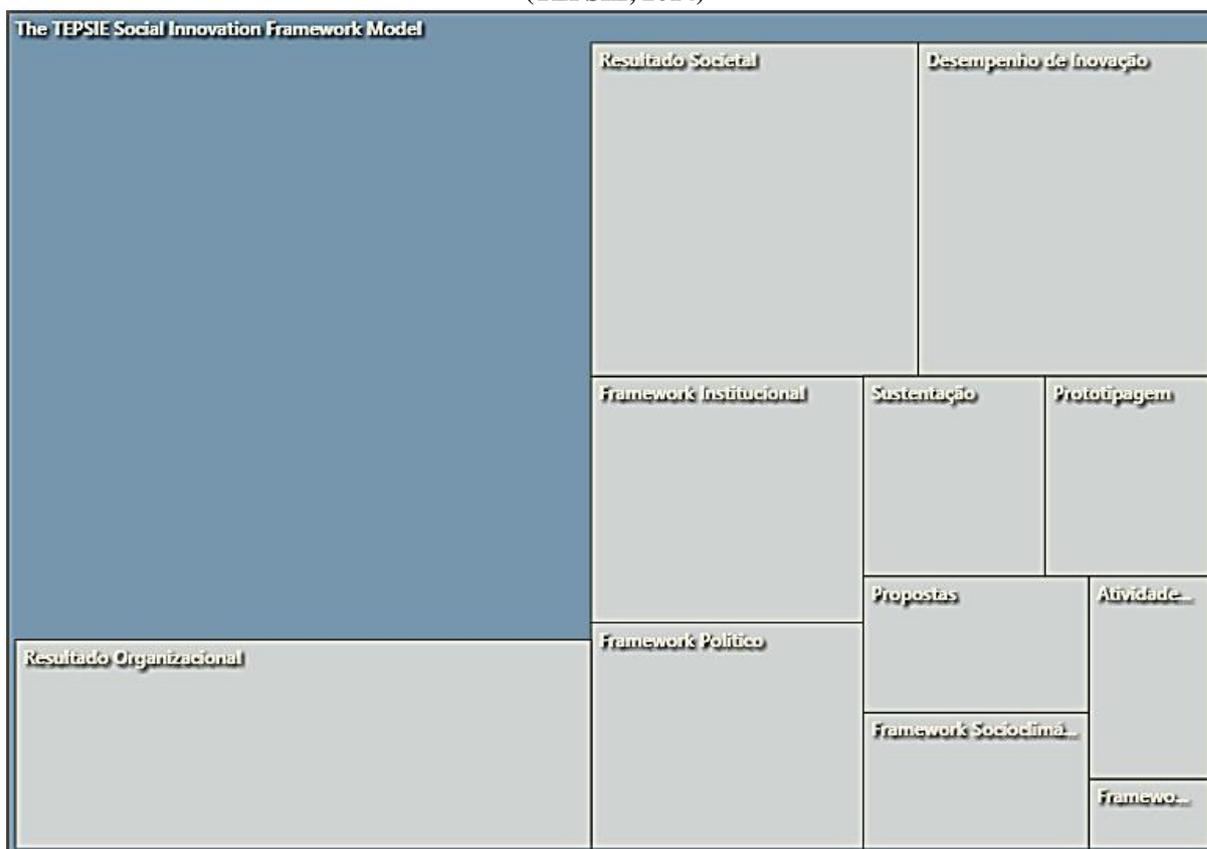
Tabela 5 - Número de entrevistados e referências aos aspectos do TEPSIE Social Innovation *Framework Model* (TEPSIE, 2014)

Escopo de Análise	Fontes	Referências
The TEPSIE Social Innovation <i>Framework Model</i>	18	203
Resultado Organizacional	15	43
Desempenho de Inovação	14	35
Resultado Societal	14	39
Propostas	8	11
Sustentação	8	13
<i>Framework</i> Institucional	7	24
Atividade Empreendedora	6	9
Prototipagem	6	12
<i>Framework</i> Político	4	22
<i>Framework</i> Socioclimático	4	11
<i>Framework</i> de Recursos	2	3

Fonte: Dados da pesquisa, via Nvivo (2019).

Já a Figura 17, apresenta a proporção de referências a cada aspecto do modelo adotado.

Figura 17: Proporção de referências em cada aspecto do TEPSIE Social Innovation Framework Model (TEPSIE, 2014)



Fonte: Dados da pesquisa, via Nvivo (2019).

Compreendendo as semelhanças e diferenças dos contextos analisados – empresas sociais e ONGs que trabalham com a redução do desperdício de alimentos - no Brasil e em Portugal, torna-se relevante caracterizar a escala e a profundidade da inovação social que emergiu desses contextos. Para tanto, o **Continuum de Inovação Social: Escalabilidade-impacto nos Níveis de Inovação Social**, de Bruin e Stangl (2013), é adequado.

No contexto português, a atuação das organizações analisadas buscou a reconfiguração das estruturas sociais ou econômicas existentes, reposicionando a inovação criada nas necessidades sociais e não somente econômicas, com solução tendo a capacidade de atingir escala suficiente para um impacto considerável no problema. Esse tipo de atuação caracteriza a inovação como **institucional** (NICHOLLS; MURDOCK, 2012; DE BRUIN; STANGL, 2013).

Ao se considerar a escala e o impacto da inovação social, no caso português suas implicações ocorreram em uma escala **nacional**, pois a atuação das empresas sociais e ONG's impactou grande parte do território português, com impactos na Espanha (GoodAfter) e

servindo de inspiração para outros modelos ao redor do mundo (Fruta Feia), conforme relato dos entrevistados E2, E3 e E5 (2019), mas não é possível afirmar que possuem impactos significativos em âmbito global.

Ao mesmo tempo, o tipo de empreendedor/empresa social que mais se encaixa com as organizações analisadas nesse contexto é o *social constructionist*, visto que as mesmas, especialmente a ONG Zero Desperdício, identificaram oportunidades na interseção entre os setores público, privado e a sociedade civil e projetaram estruturas alternativas com maior potencial de escalabilidade (De Bruin & Stangl, 2013).

Nesse entendimento foram encontrados os seguintes aspectos do Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013) no contexto português:

Foco no mercado/sociedade: Fruta Feia e GoodAfter criaram um produto/serviço não existente; Zero Desperdício atende uma demanda social latente (F=7; R=15);

Reconfigura estruturas de mercado: Fruta Feia e GoodAfter criaram um mercado antes inexistente (F=5; R=7);

Atua em falhas de coordenação: aproveitam alimentos produzidos que não teriam mercado (empresas sociais e ONG); Zero Desperdício criou as condições necessárias para a criação de uma rede de entidades doadoras/beneficiárias de alimentos que seriam desperdiçados (F=6; R=16);

No contexto brasileiro, ocorreu o desenvolvimento de novas maneiras de trabalhar em conjunto (produtores rurais – empresas sociais e organizações doadoras/beneficiárias – ONG), com o objetivo comum de mitigar problemas sociais. Por si só, essas novas configurações podem ser uma forma de inovação social (DE BRUIN; STANGL, 2013).

Nesse entendimento, é possível afirmar que no contexto das organizações brasileiras ocorreram inovações sociais do tipo **incremental**, com derivações da profundidade do tipo institucional. Isso é devido às organizações no contexto brasileiro ainda não demonstrarem a capacidade de escala exigida no tipo de inovação institucional. Dessa forma, faltam indícios para afirmar que o nível de profundidade alcançado é do tipo institucional, sendo mais adequado caracterizá-lo como **incremental**.

Em relação à escala alcançada e ao impacto da inovação social, é possível afirmar que o contexto brasileiro se localiza como **local/regional**, pois a atuação de cada empresa social e ONG's se dá de forma regional, não possuindo impactos significativos em âmbito nacional. Deve ser levado em consideração o tamanho do país, o que dificulta a escala para outras áreas do território brasileiro. Ademais, conforme já demonstrado anteriormente, o contexto

brasileiro é caracterizado por iniciativas isoladas de empreendedores sociais (*social bricoleur*).

Dessa forma, os aspectos do Continuum de Inovação Social (De Bruin e Stangl, 2013) encontrados no contexto brasileiro são os seguintes:

Foco no mercado/sociedade: Fruta Imperfeita e 400g criaram um produto/serviço não existente, criando um mercado novo; Banco de Alimentos atende uma demanda social latente (F=4; R=12);

Reconfigura estruturas de mercado: Fruta Imperfeita e 400g criaram um mercado antes inexistente (F=3; R=3);

Atua em falhas de coordenação: aproveitam alimentos produzidos que não teriam mercado (empresas sociais e ONG's) (F=4; R=7);

A Figura 18 apresenta a posição de cada contexto de inovação social analisado aqui: Brasil x Portugal.

Figura 18 - Continuum de Inovação Social: contexto Brasil x Portugal



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em De Bruin e Stangl (2013).

De modo a facilitar a visualização da codificação das entrevistas realizadas, em relação ao modelo de análise aqui adotado, a Tabela 6 apresenta o número de fontes e referências encontradas por cada aspecto do modelo.

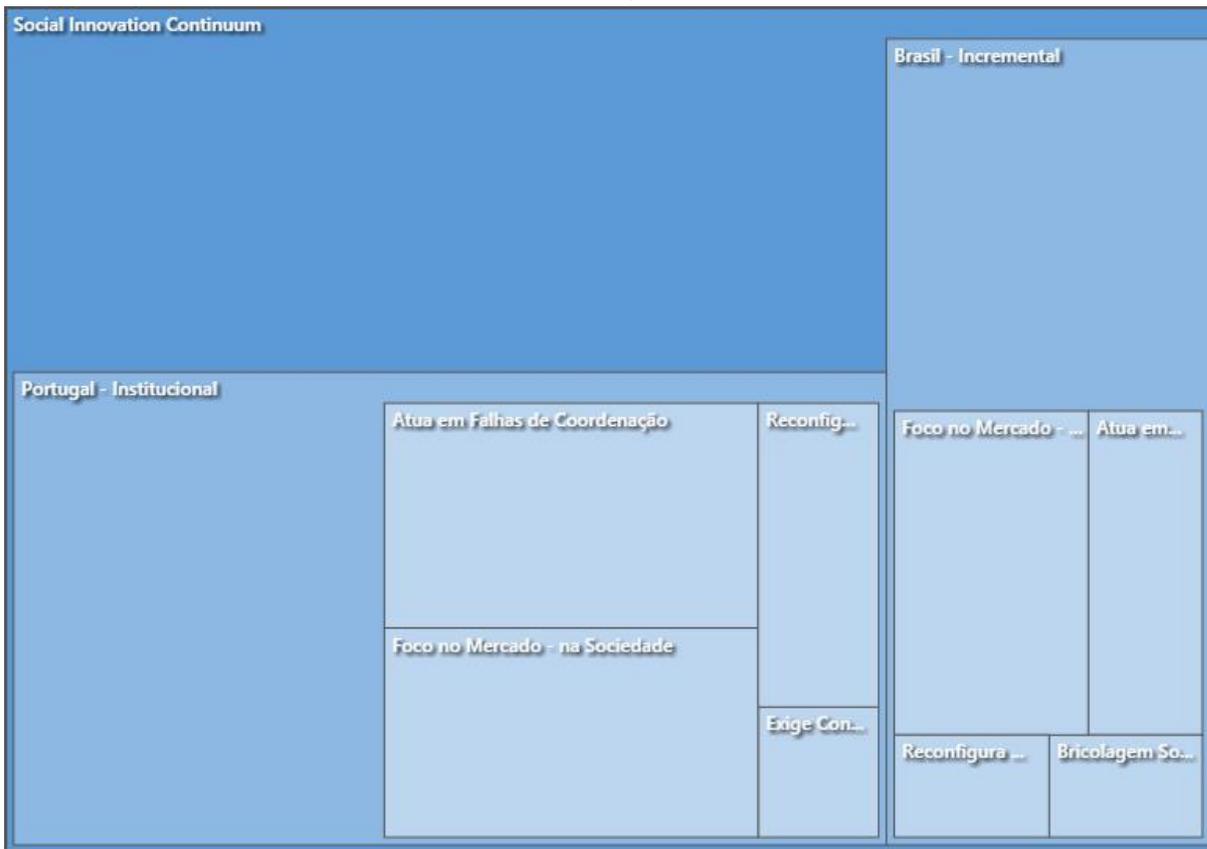
Tabela 6 - Número de entrevistados e referências aos aspectos do Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013)

Escopo de Análise	Fontes	Referências
Continuum de Inovação Social	10	156
Portugal		
Institucional	7	30
Foco no Mercado - na Sociedade	7	15
Atua em Falhas de Coordenação	6	16
Reconfigura Estrutura do Mercado	5	7
Construção Coletiva	2	3
Brasil		
Incremental	4	20
Atua em Falhas de Coordenação	4	7
Foco no Mercado - na Sociedade	4	12
Reconfigura Estrutura de Mercado	3	3
Bricolagem Social	3	3

Fonte: Dados da pesquisa, via Nvivo (2019).

No mesmo entendimento, a Figura 19, apresenta a proporção de referências a cada aspecto do modelo adotado.

Figura 19: Proporção de referências em cada aspecto do Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013)



Fonte: Dados da pesquisa, via Nvivo (2019).

Os resultados individuais por organização, de acordo com os modelos de análise escolhidos para tal (caracterização de empresas sociais, marketing sustentável/marketing social multinível e elementos centrais e características comuns de inovações sociais), foram apresentados anteriormente, divididos em suas respectivas seções. De forma a tornar mais claro o entendimento desses resultados, o Quadro 13 relaciona os elementos/aspectos de cada modelo encontrados em cada organização analisada.

Quadro 13 - Elementos/aspectos dos modelos de análise encontrados em cada organização analisada

Modelo de Análise	Elemento/Aspecto	Fruta Feia	GoodAfter	Zero Desperdício	Fruta Imperfeita	400g	Banco de Alimentos
Caracterização de empresa social (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2017)	Missão social	Encontrado	Encontrado	Não se aplica	Encontrado	Encontrado	Não se aplica
	Sustentabilidade Financeira e Reinvestimento	Encontrado	Encontrado	Não se aplica	Encontrado	Encontrado	Não se aplica
	Independência;	Encontrado	Encontrado	Não se aplica	Encontrado	Encontrado	Não se aplica
	Transparência.	Encontrado	Encontrado	Não se aplica	Encontrado	Encontrado	Não se aplica
Marketing sustentável e marketing social multinível (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011; HUFF et al., 2017; TRUONG, 2017; WOOD, 2019)	Marketing Verde	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado
	Marketing Social <i>Downstream</i>	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado
	Marketing Social <i>Midstream</i>	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado
	Marketing Social <i>Upstream</i>	Não encontrado	Não encontrado	Encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado
	Marketing Crítico	Não encontrado	Não encontrado	Encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado
Elementos centrais e características comuns de inovação social (The Young Foundation, 2012)	Novidade/Inovação	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado
	Das ideias à implementação	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado
	Atende a uma necessidade social	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado
	Eficácia	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado
	Aumenta a capacidade da sociedade de agir	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado
	Intersectorial	Encontrado	Não encontrado	Encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Encontrado
	Novos relacionamentos e capacidades sociais	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado
	Aberta, colaborativa e experimental	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado
	Prosumption e co-produção	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado
	Grass-roots e bottom-up	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado
	Mutualismo	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado
	Melhor uso de recursos	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado
Desenvolvimento de capacidades e ativos	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	Encontrado	

Fonte: Dados da pesquisa, baseado em Social Enterprise UK (2017), The Young Foundation (2012), Gordon, Carrigan e Hastings (2011), Huff *et al.* (2017), Truong (2017) e Wood (2019).

4.4 INTEGRANDO INOVAÇÃO SOCIAL, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E MARKETING SUSTENTÁVEL

Não obstante, de forma a atender os objetivos da presente pesquisa, foram estabelecidas as relações entre as perspectivas da inovação social, do empreendedorismo social, via empresas sociais, e do marketing sustentável, apoiado pelo marketing social multinível, onde foram escolhidas as abordagens consideradas mais aderentes entre si e que mais auxiliaram no alcance dos objetivos da pesquisa.

Nesse sentido, o objetivo foi analisar se as empresas sociais, juntamente à atuação de ONG's, são relevantes no desenvolvimento de inovações sociais, ao mesmo tempo em que acessam o mercado (empresas sociais) e atendem demandas sociais (empresas sociais e ONG's) respeitando seus valores e suas características de organização com objetivos sociais, através da lógica do marketing sustentável.

Dessa forma, ao ser encontrados pontos de convergência e de aderência entre os campos, representados cada um por diferentes abordagens, serão relacionados os resultados encontrados através desse ponto de vista. Ao longo do texto, os elementos/aspectos individuais dos modelos de análise serão grifados, de modo a destacar as suas relações.

No contexto do **empreendedorismo social**, a abordagem utilizada foi a **caracterização de empresas sociais** da Social Enterprise UK (2017), onde, para que uma organização seja enquadrada como uma empresa social, é necessário que ela possua cinco características: 1) **possuir uma missão social explícita**; 2) **mais de 50% do seu faturamento prover de vendas de produtos/serviços**; 3) **reinvestir ou doar mais de 50% de seus lucros para promover sua missão social**; 4) **manter independência e controle da empresa, com a gestão sempre direcionada para atender a missão social**; 5) **ser transparente na maneira como opera e realiza seu impacto social**.

Todas foram encontradas nas quatro organizações que não se enquadravam como ONG's: Fruta Feia, GoodAfter, Fruta Imperfeita e 400g. Mesmo não sendo um dos objetivos dessa perspectiva, é possível afirmar que as ONG's analisadas (Zero Desperdício e Banco de Alimentos) possuem algumas dessas características também, o que mostra a proximidade entre as lógicas de atuação de cada organização: possuem uma **missão social explícita**, mantêm **independência e controle da empresa**, com a gestão sempre direcionada para atender a **missão social** e são **transparentes** na maneira como operacionalizam e realizam seu **impacto social**.

Em paralelo, a outra característica do modelo - **mais de 50% do seu faturamento prover de vendas de produtos/serviços** – foi desenvolvida pelas empresas sociais no acesso à determinado mercado – fornecimento de alimentos fora do padrão estético tradicional (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g) e venda de produtos “fora de linha” ou perto da data de vencimento (GoodAfter) – utilizando uma parte da lógica do **marketing sustentável**, especialmente o **marketing verde**, que se demonstrou na criação e desenvolvimento de produtos/serviços mais sustentáveis, que diminuem o desperdício de alimentos e de outros produtos, que é o caso das cestas de produtos fora do padrão estético tradicional – Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g – e da venda de produtos fora de mercado – GoodAfter.

Já as ONG's, mesmo levando em consideração o fato de que as mesmas não acessam o 'mercado', foram inovadoras na sua concepção de atuação social, criando soluções para problemas que nem o mercado e nem a sociedade haviam resolvido. Ao realizar a intermediação de doações de alimentos, entre organizações que possuem sobras de alimentos (restaurantes, hospitais, cozinhas industriais) e entidades que fornecem esses alimentos a beneficiários carentes, as ONG's analisadas também realizaram a criação de produtos/serviços mais sustentáveis, visto que resolvem uma demanda social através de um recurso que não seria utilizado.

A adoção de práticas do **marketing verde** – criação de produtos/serviços mais sustentáveis, impactam em aspectos previstos nos modelos de inovação social aqui adotados, tais como:

- a) **Eficácia**: os produtos/serviços criados são mais eficazes do que as soluções existentes;
- b) **Melhor uso de recursos**: utilização de recursos que não teriam valor de mercado para atender uma demanda social;
- c) **Atende a uma necessidade social**: criação de um mercado antes inexistente, beneficiando produtores (empresas sociais) e criação de uma rede de doações inexistente, beneficiando a população carente (ONG's) (THE YOUNG FOUNDATION, 2012);
- d) **Resultados organizacionais**: a criação de produtos/serviços mais sustentáveis gerou aumento de renda dos fornecedores/produtores rurais, a redução do desperdício de alimentos, sustentabilidade financeira para as empresas sociais e atendimento da necessidade alimentar de beneficiários de organizações parceiras da ONG's (TEPSIE, 2014);
- e) **Atua e reconfigura falhas de mercado**: os produtos/serviços das organizações analisadas também criaram novos mercados, antes inexistentes, visto que utilizam produtos que antes teria o lixo como destino (DE BRUIN; STANGL, 2013).

Do ponto de vista do **marketing social**, tanto as empresas sociais, quanto as ONG's, atuam através de um esforço de conscientização e mudança de comportamento para um estilo de vida e consumo mais saudável e sustentável, além de visar a redução dos problemas sociais. Essa premissa do marketing social está claramente presente na atuação de todas as organizações analisadas em dois níveis: a) **downstream**: através da mudança de comportamentos e atitudes individuais; b) **midstream**: mudança de comportamento e atitudes de grupos, organizações e comunidade. Já o nível **upstream**, que envolve influenciar políticas, leis e práticas de negócios, focando em em grupos de tomada de decisão, para reduzir os problemas sociais, só é encontrado na atuação da ONG Zero Desperdício.

Essa mesma atuação, torna essa ONG a única das organizações analisadas que demonstra claramente a prática do **marketing crítico**, o terceiro pilar do **marketing sustentável**. Essa realidade não foi encontrada na atuação das outras organizações analisadas. A prática do marketing crítico por parte da Zero Desperdício, se dá através da interlocução e articulação com outros agentes governamentais e atuação direta na mudança de legislação ou cultura de redução de desperdício, visto que ela participou e foi ator-chave na mudança da legislação portuguesa em relação à doação de alimentos.

Nesse entendimento, mesmo com as empresas sociais praticando duas, e não três, dimensões do **marketing sustentável**, são nessas dimensões em que estão enquadradas as práticas de mercado e de atendimento de demandas sociais. São essas práticas que as possibilitam acessar o mercado para vender seus produtos/serviços, garantindo sua sustentabilidade financeira, especialmente o **marketing verde**. Ao mesmo tempo, reforçam sua atuação social e mantém seus objetivos sociais, via **marketing social**.

O mesmo ocorre para as ONG's, que, embora não realizem a venda de produtos/serviços, dependem de gerar soluções para problemas não resolvidos pelo mercado/sociedade para manter sua **sustentabilidade financeira**, que é realizada através de doações e programas governamentais. Com o mesmo objetivo, as práticas de marketing social auxiliam no atendimento às demandas sociais latentes em que as ONG's atuam. Dessa forma, as práticas das ONG's analisadas demonstram que o **marketing verde** e o **marketing social** estão presentes na realidade das mesmas, auxiliando-as a alcançar um maior impacto social.

Essas práticas de **marketing sustentável** – **marketing verde** e **social** por todas as organizações e marketing crítico pela Zero Desperdício – se inserem e impactam o surgimento do fenômeno de **inovação social** em cada organização analisada.

No nível *downstream* do **marketing social**, as práticas adotadas pelas organizações influenciaram alguns elementos/aspectos de **inovação social**: a) **Aumentar a capacidade da**

sociedade de agir: capacitam diretamente os beneficiários das ações sociais, via ações de conscientização sobre hábitos mais saudáveis e sustentáveis; b) **Atende a uma necessidade social:** as ações de marketing social atuam em carências reconhecidas dos consumidores/beneficiários, especialmente a falta de informação no relacionamento com os alimentos; c) **Desenvolvimento de capacidades e ativos:** auxiliam os consumidores/beneficiários a tomarem melhores decisões em relação ao consumo e alimentação; d) **Novos relacionamentos e capacidades sociais:** as ações são pensadas e direcionadas no contato e relacionamento com os próprios beneficiários das mesmas (THE YOUNG FOUNDATION, 2012).

As ações realizadas no nível *midstream* do marketing social também possuem influência direta em alguns aspectos/elementos de inovação social: a) **Aumentar a capacidade da sociedade de agir:** suas ações de conscientização e capacitação também são direcionadas para as organizações parceiras (no caso das ONG's), dos fornecedores (no caso das empresas sociais) e, de forma relevante, também são direcionadas ao público em geral (THE YOUNG FOUNDATION, 2012); b) **Resultados societais:** as ações de conscientização beneficiam os consumidores/beneficiários sobre diversos aspectos do consumo de alimentos, como estética dos alimentos, diferença entre a data de consumo e validade preferencial, alimentação saudável, produção, origem, manipulação e melhor uso dos mesmos. De forma mais abrangente, essas ações também focam na conscientização sobre o desperdício de alimentos pelo público em geral (TEPSIE, 2014).

As ações realizadas pela ONG Zero Desperdício, no nível *upstream* de **marketing social**, que também se demonstram como práticas de **marketing crítico** - articulação com outros agentes governamentais e atuação direta na mudança de legislação ou cultura de redução de desperdício, através da participação como ator-chave na mudança da legislação portuguesa em relação à doação de alimentos – também influenciaram o contexto da inovação social, da seguinte forma: a) **Atende a uma necessidade social:** atuou em uma necessidade social latente e reconhecida: a dificuldade de empresas e entidades doarem alimentos excedentes de sua produção, dado o contexto da legislação antes do trabalho realizado pela Zero Desperdício, aliado às necessidade alimentar de pessoas carentes que não era atendida, em função dessa dificuldade; c) **Intersetorial:** essas práticas de marketing ocorreram nas interfaces entre os setores público, privado e terceiro setor e envolveu atores de todos os setores (THE YOUNG FOUNDATION, 2012).

Além disso, afetou diretamente os **Frameworks Político e Institucional** (TEPSIE, 2014), ao influenciar na alteração da legislação e possibilitar o surgimento de iniciativas mais

atuantes de redução do desperdício de alimentos/redução da fome. O impacto causado por esse trabalho realizado pela Zero Desperdício também afetou e gerou os **Resultados Societais** presentes na **inovação social** (TEPSIE, 2014).

Visto que o objetivo de uma **inovação social** é atender demandas sociais e/ou resolver problemas sociais, a criação de produtos mais sustentáveis, a conscientização dos indivíduos (**marketing social downstream**) e da comunidade (**midstream**), assim como a conscientização de tomadores de decisão e mudança de legislação para incentivar comportamentos mais sustentáveis (**marketing social upstream** e **marketing crítico**), se inserem claramente dentro destes objetivos. O trabalho realizado por todas as organizações, dentro desses aspectos de marketing, se mostra relevante no surgimento de **inovações sociais** em seus contextos.

Esse fenômeno, ocorrência de **inovação social**, foi comprovada através da análise dos seis casos através do modelo da The Young Foundation (2012), onde foram identificados todos os elementos e a maior parte das características de **inovação social** (THE YOUNG FOUNDATION, 2012) em cada uma das organizações analisadas. Dado os objetivos do presente trabalho, é possível afirmar que as empresas sociais, assim como as ONG's, produziram **inovação social** em seu contexto, sendo elas mesmas caracterizadas como uma inovação social.

Através de seus produtos/serviços (empresas sociais) e suas atividades de cunho social (ONG's) esses dois tipos de organização se inserem no centro do TEPSIE Social Innovation Framework Model (2014), em que constituem a **atividade empreendedora** necessária para dar início ao processo de **inovação social**, visto que o modelo leva em consideração as atividades de empreendedores, mas também de atores externos à esfera econômica, incluindo ONG's (BUND ET AL., 2013; KRLEV; BUND; MILDENBERGER, 2014; TEPSIE, 2014).

Reforçando esse entendimento, algumas características de **empresas sociais** (Social Enterprise UK, 2017) encontradas em 4 das organizações analisadas (Fruta Feia, GoodAfter, Fruta Imperfeita e 400g) se relacionam com aspectos/elementos de **inovação social**, de acordo com os modelos adotados no presente trabalho. A **Missão Social** presente nas quatro organizações demonstra que elas foram projetadas especificamente para atender a uma necessidade social reconhecida (**Atende a uma necessidade social** – The Young Foundation, 2012). Da mesma forma, a **Sustentabilidade Financeira** obtida através dos produtos/serviços vendidos pelas organizações, assim como o **Reinvestimento** da maioria da receita obtida ser direcionada para a continuidade do seu trabalho em atender demandas sociais, influencia no

estágio de desenvolvimento dessas organizações - **Das ideias à implementação** (THE YOUNG FOUNDATION, 2012) e **Sustentação** (TEPSIE, 2014).

Ao mesmo tempo, as **empresas sociais** são inclusas como vetoras do surgimento de **inovação social** no modelo de De Bruin e Stangl (2013). Essas premissas dos modelos adotados, são reforçadas pelos resultados colhidos no presente trabalho, demonstrando a forte relação entre a atuação de empresas sociais e ONG's e o surgimento de **inovações sociais**.

4.5 ABORDAGEM MULTINÍVEL

Com o objetivo de se relacionar os resultados encontrados na presente pesquisa de forma mais adequada aos objetivos da mesma, nesta seção vamos apresentar os resultados de acordo com o nível de análise de cada, respeitando a lógica multinível apresentada na figura X e o formato de análise adotado: com análise de cada organização sob diferentes prismas e análise do contexto de inovação social, que abrange todas as organizações (Brasil x Portugal).

Cabe ressaltar, que os resultados específicos do modelo de caracterização de empresas sociais (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2017) não serão apresentados, por contarem com uma abordagem que possui apenas um nível de análise (meso - organizações).

Em relação ao **marketing sustentável**, ao adotar o modelo de Gordon, Carrigan e Hastings (2011), complementado pela abordagem multinível do **marketing social** (HUFF *et al.*, 2017; TRUONG, 2017; WOOD, 2019), temos 3 níveis de análise, que são divididos de acordo com o público focal das ações de marketing das organizações analisadas. Esses três níveis são os seguintes: 1) **Micro**: indivíduos – beneficiários ou consumidores das organizações analisadas; 2) **Meso**: grupos, comunidade e outras organizações; 3) **Macro**: entidades e tomadores de decisão no nível político-institucional e sociedade.

Do ponto de vista da **inovação social**, os três níveis de análise se dividem de acordo com o nível de impacto de cada um dos elementos e características de inovação social (THE YOUNG FOUNDATION, 2012) encontrado nas organizações analisadas. Eles são divididos em: 1) **Micro**: elementos e características que impactam na realidade individual de beneficiários e consumidores das organizações; 2) **Meso**: elementos e características que impactam no mercado, *stakeholders* (incluindo fornecedores), comunidade e outras organizações; 3) **Macro**: elementos e características que possuem um impacto direto na sociedade, considerando a importância e a escala para tal.

No nível **micro**, as ações de marketing enquadradas como marketing sustentável que tiveram como destino os beneficiários e consumidores das organizações analisadas se enquadram como ações de **marketing social downstream**:

- a) Ações de conscientização e capacitação junto aos consumidores e produtores rurais sobre alimentos fora do padrão estético tradicional, desperdício de alimentos, processo de produção e origem do alimento, hábitos alimentares mais saudáveis e aproveitamento dos alimentos, incluindo receitas práticas (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g);
- b) Campanhas e ações de conscientização junto aos consumidores sobre a data de consumo e validade dos alimentos (GoodAfter);
- c) Treinamentos, campanhas e ações de conscientização junto aos beneficiários das ONG's doadoras sobre desperdício de alimentos e outros produtos, manipulação, higiene e aproveitamento dos alimentos (Zero Desperdício e Banco de Alimentos).

Neste mesmo nível, os elementos e características de **inovações sociais** encontrados nas organizações analisadas, que afetam diretamente os seus beneficiários e/ou consumidores, de form individual são os seguintes:

- a) **Prosumção e Co-produção:** *feedback* de produtores e consumidores são levados em consideração na tomada de decisão sobre os modelos de venda e alimentos que são incluídos nas cestas (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g); relacionamento com fornecedores para a criação de novos produtos utilizando embalagens e estoques que não seriam utilizados (GoodAfter); relacionamento com doadores e beneficiários para a adaptação da dinâmica de doações às necessidades de ambos (Zero Desperdício e Banco de Alimentos).
- b) **Desenvolvimento de capacidades e ativos:** por meio de ações de conscientização, os consumidores tornam-se mais informados sobre alimentação saudável, sobre formas de evitar o desperdício (todas as organizações), sobre a estética dos alimentos (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g) e tornam-se mais conscientes sobre as datas de consumo e validade dos alimentos, gerando economia doméstica (Goodafter). Os rurais produtores passam a utilizar o campo de forma mais eficiente (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g) e as indústrias tornam seu descarte de produtos mais eficiente, virando um meio de obtenção de receita (Goodafter);
- c) **Novos relacionamentos e capacidades sociais:** rede de relacionamento com produtores (gerando visibilidade e representatividade) e consumidores (Fruta Feia, Fruta Imperfeita, 400g e GoodAfter); articulação com diversos atores, promovendo iniciativas individuais de redução

do desperdício (Zero Desperdício); campanhas e treinamentos para beneficiários, além de rede de relacionamento entre diferentes entidades doadoras e beneficiárias (Zero Desperdício e Banco de Alimentos).

No nível **meso**, tendo como foco grupos, comunidade e outras organizações, as ações congregam dois pilares do **marketing sustentável**, **marketing verde** e **marketing social**. Este último no seu nível *midstream*.

A criação de produtos/serviços mais sustentáveis, por ter um foco no mercado, abrangendo consumidores, produtores, e outras organizações, se caracterizam como resultados no nível meso e constituem as práticas de **marketing verde**. No contexto das organizações analisadas, essas ações se revelam da seguinte forma:

- a) Criação de um novo mercado e diminuição do desperdício de alimentos – compra de alimentos que seriam jogados fora e da venda de cestas de produtos fora do padrão estético tradicional (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g);
- b) Redução do consumo de embalagens – utilização de cestas retornáveis (Fruta Feia);
- c) Cadeia curta de fornecimento – fornecimento de alimentos por produtores locais (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g);
- d) Diminuição do desperdício de alimentos e da geração de resíduos – compra de produtos que seriam jogados fora por estarem perto do fim da validade e venda ao consumidor por preços até 70% mais barato que o varejo tradicional (GoodAfter);
- e) Diminuição do desperdício de alimentos e garantia de alimentação para beneficiários carentes – intermediação e articulação de redes de doação e distribuição de alimentos seriam jogados fora (Zero Desperdício e Banco de Alimentos).

Em relação às práticas de **marketing social midstream**, o foco passa a ser o público geral, a comunidade e outras organizações, não apenas os consumidores e beneficiários das organizações. Essas práticas se revelam nas ações de todas as organizações analisadas.

- a) Campanhas de conscientização junto ao público geral sobre alimentos fora do padrão estético tradicional, desperdício de alimentos, processo de produção e origem do alimento, hábitos alimentares mais saudáveis e aproveitamento dos alimentos. Essas campanhas e ações se realizaram através de redes sociais (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g), ações em escolas

(Fruta Feia), participação em programas de TV para falar sobre o tema (Fruta Feia), e participação em eventos e feiras temáticas (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g).

b) Campanhas e ações de conscientização para o público geral sobre a data de consumo e validade dos alimentos, através de redes sociais e entrevistas para diferentes canais de comunicação (GoodAfter);

c) Treinamentos, campanhas e ações de conscientização junto aos funcionários de organizações parceiras (beneficiárias e doadoras) e público em geral, sobre o desperdício de alimentos e outros produtos, manipulação, higiene e aproveitamento dos alimentos. Essas ações ocorreram através de publicações de livros (Zero Desperdício), campanhas via redes sociais e sites da instituição, participação em eventos, contato direto com o público, ações em conjunto com outras entidades (Zero Desperdício e Banco de Alimentos) e divulgação de outras iniciativas de redução do desperdício (Zero Desperdício).

No nível de **meso-análise**, considera-se os elementos e características de **inovações sociais** que afetam mercado, *stakeholders* (incluindo fornecedores), comunidade e outras organizações.

a) **Novidade**: criação de um mercado antes inexistente, primeira a trabalhar com alimentos fora do padrão estético tradicional em Portugal (Fruta Feia); primeiro mercado online em Portugal para produtos fora da data preferencial de consumo e para estoques residuais (GoodAfter); uma das organizações de maior relevância no contexto português de atuação na redução do desperdício de alimentos (Zero Desperdício); primeira empresa brasileira a trabalhar com alimentos fora do padrão estético tradicional (Fruta Imperfeita); uma das únicas empresas que comercializam produtos fora do padrão estético tradicional a ganhar relevância no sul do Brasil (400g); uma das primeiras ONG's brasileira a trabalhar para a redução do desperdício de alimentos e distribuição de refeições para a população carente, possivelmente a mais relevante (Banco de Alimentos).

b) **Das ideias à implementação**: já consolidada no mercado e reconhecida internacionalmente pela atuação da redução do desperdício de alimentos (Fruta Feia); já consolidada no mercado, com cerca de 25 mil clientes (GoodAfter); reconhecida por diversos atores como uma das entidades portuguesas de maior importância na atuação para a redução do desperdício de alimentos (Zero Desperdício); serviu de inspiração para a criação de outras empresas com a mesma atuação e possui uma base de clientes consolidada (Fruta Imperfeita); pouco tempo de atuação, mas já evitou o desperdício de algumas toneladas de alimentos (400g); opera há mais

de 20 anos, com uma trajetória consolidada e reconhecida no contexto brasileiro (Banco de Alimentos).

c) **Eficácia:** evita o desperdício de 630 toneladas de alimentos por ano e gera mercado para produtores rurais (Fruta Feia); evita o desperdício de 32 toneladas de alimentos, além de outros tipos de produtos, diminui o descarte de embalagens, gera mercado para a indústria e possibilita aos consumidores comprarem produtos até 70% mais baratos (GoodAfter); ajudou a evitar o desperdício de 3183 toneladas de alimentos, beneficiando 6436 pessoas carentes, através do fornecimento de mais de 6 milhões de refeições (Zero Desperdício); evita o desperdício de 360 toneladas de alimentos por ano e gera mercado para produtores rurais (Fruta Imperfeita); evita o desperdício de 5 toneladas de alimentos por ano e gera mercado para produtores rurais (400g); evita o desperdício de 433 toneladas de alimentos por ano, beneficiando cerca de 20 mil pessoas carentes (Banco de Alimentos).

d) **Intersetorial:** articulação com entidades governamentais de Portugal e União Européia (onde obteve financiamento) e outras entidades portuguesas de redução do desperdício de alimentos (Fruta Feia); articulação com entidades governamentais para a mudança da legislação de doações de alimentos (Zero Desperdício), faz a intermediação entre empresas doadoras e ONG's beneficiárias de alimentos (Zero Desperdício e Banco de Alimentos).

e) **Mutualismo:** geração de renda onde não haveria mercado para os produtores rurais/indústria, empresa é beneficiada obtendo produtos de fornecedores a preços mais baixos, os consumidores se beneficiam de uma alimentação mais variada e rica a preços mais baixos (Fruta Feia, GoodAfter, Fruta Imperfeita e 400g); ss doadores se beneficiam da atuação da organização na redução do desperdício (reduzindo os custos com o manuseio desses alimentos) e os beneficiários recebem alimentação adequada (Zero Desperdício e Banco de Alimentos).

f) **Melhor uso de recursos:** recursos naturais (alimentos) que seriam desperdiçados viram um novo mercado para a empresa e para os produtores rurais (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g); embalagens e produtos que seriam descartados viram um novo mercado para a empresa e fornecedores (GoodAfter); recursos naturais (alimentos) que seriam descartados viram alimentação para pessoas de baixa renda (Zero Desperdício e Banco de Alimentos).

No nível **macro**, compreendendo as ações de **marketing crítico** e **marketing social upstream**, aparecem as ações realizadas pela ONG Zero Desperdício, junto às entidades e tomadores de decisão em um nível político-institucional, com impacto direto na sociedade. Essas ações compreendem o processo de conscientização, articulação e atuação junto às

entidades governamentais para mudança da legislação portuguesa sobre doação de alimentos, que facilitou e fomentou iniciativas de redução de desperdício de alimentos.

Em relação aos elementos e características de **inovação social** que impactam diretamente na sociedade (nível **macro**), dois podem ser destacados.

Ao criar um mercado antes inexistente para os produtores, evitando o desperdício de toneladas de alimentos, aumentando a conscientização da sociedade sobre esse assunto e influenciando o aumento de hábitos alimentares saudáveis, as organizações Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g **atenderam a uma necessidade social**. Da mesma forma, ao criar um mercado antes inexistente para produtos perto do prazo de validade, diminuindo o desperdício e descarte de diversos tipos de produtos e aumentando a conscientização da sociedade sobre esse assunto, a GoodAfter realizou o mesmo. No mesmo entendimento, a Zero Desperdício atuou na articulação de diversos atores e iniciativas para a redução do desperdício. Essa mesma organização, além do Banco de Alimentos, conecta e possibilita que doadores de alimentos possam fornecer para pessoas carentes, atuando também no aumento da conscientização da sociedade sobre o desperdício. Essas ações visam e refletem no **atendimento de uma necessidade social**.

Todas as ações, campanhas e treinamentos sobre o desperdício de alimentos, conscientização sobre o consumo de alimentos fora do padrão estético tradicional, hábitos alimentares mais saudáveis, rotinas domésticas de manipulação de alimentos e sobre o consumo de alimentos fora da data de consumo preferencial, já elencadas anteriormente, e realizadas pelas organizações analisadas, refletem no **aumento da capacidade da sociedade** para agir, em face a essa demanda social latente.

Os resultados encontrados na análise das organizações, em uma abordagem multinível do **marketing sustentável** e da **inovação social** (elementos e características das organizações), estão resumidos no Quadro 14.

Seguindo na lógica de abordar os resultados em um formato multinível, cabe apresentar os resultados dos contextos das organizações analisadas nesse mesmo formato. Esses resultados surgiram da adoção de dois modelos de análise de **inovação social**: TEPSIE Social Innovation *Framework* Model (TEPSIE, 2014) e Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013). Os próprios modelos adotam divisões de análise em níveis, que aqui serão padronizadas de acordo com o foco de análise de cada elemento dos modelos, constituindo três níveis: **Micro** (organização), **Meso** (mercado, *stakeholders* e comunidade) e **Macro** (sociedade).

O nível **micro** do contexto das inovações sociais é compreendido pelos resultados das análises no nível organizacional, compreendendo a **atividade empreendedora** - atuação de empresas sociais e ONG's (Brasil e Portugal) -, pelas **propostas** de redução do desperdício em diferentes modelos de atuação, **prototipagem** das mesmas - início das atividades das organizações, fase de estruturação dos projetos e articulação com os produtores e fornecedores (empresas sociais) e doadores e beneficiários (ONG's) e **sustentação** – fase em que as empresas sociais começam a vender assinaturas e cestas (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g) e outros produtos fora de mercado (GoodAfter), ONG's (Zero Desperdício e Banco de Alimentos) obtêm financiamento através de doações e apoio governamental, redes de organizações são articuladas para atingir o objetivo e onde ocorre o início da atividade de fornecimento e vendas (empresas sociais) e doações (ONGs).

O tipo de empreendedor/empresa social que mais se encaixa com as organizações analisadas nesse contexto é o **social constructionist** no contexto português, onde ocorre um processo de articulação e construção de caráter mais coletivo, e o **social bricoleur**, no contexto brasileiro, caracterizado por iniciativas mais isoladas das organizações.

No nível **meso**, constam as ações que afetam o mercado, *stakeholders* e comunidade, sendo composto pelo **desempenho de inovação** das organizações analisadas - criação de redes de doadores e beneficiários (ONG's), criação de cadeias de fornecimento inexistentes (fornecedores/produtores – empresas sociais); criação de mercados que não existiam (fornecedores/produtores - empresas sociais - consumidores). Também fazem parte desse nível os **resultados organizacionais**, tais como aumento de renda dos fornecedores, redução do desperdício de alimentos, aumento da eficiência dos fornecedores, sustentabilidade financeira (empresas sociais) e redução do desperdício de alimentos, aumento da eficiência dos doadores e atendimento da necessidade alimentar de beneficiários de organizações parceiras (ONG's).

Ademais, o **foco no mercado** das empresas sociais, ao criar um produto/serviço não existente, **reconfigurando estruturas de mercado e atuando em falhas de coordenação** - aproveitam alimentos produzidos que não teriam mercado (empresas sociais e ONG's), criação das condições necessárias para a criação de uma rede de entidades doadoras/beneficiárias de alimentos que seriam desperdiçados (ONG's – também fazem parte do nível **meso** de análise.

Por fim, no nível **macro** de análise, estão compreendidos os resultados que se enquadram em um contexto de sociedade, acima do nível das organizações analisadas e acima

do mercado e comunidade em torno dessas organizações. Neste nível, constam o **resultado societal**, que se demonstra na conscientização do consumidor (empresas sociais)/beneficiário (ONG's) e público geral sobre a estética dos alimentos (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g), diferença entre a data de consumo e validade preferencial (GoodAfter), alimentação saudável, produção, origem, manipulação e melhor uso dos alimentos, assim como a redução de resíduos pelos fornecedores/produtores rurais (empresas sociais e ONG's), segurança alimentar para os beneficiários e redução do desperdício de alimentos pelos doadores (ONG's).

Em relação às condições estruturais do contexto português e brasileiro, que também compõem o nível macro de análise, existem quatro prismas de análise:

a) **Framework Político**: entidades governamentais portuguesas e europeias, promovem a inovação social e a redução do desperdício de alimentos, através de prêmios/concursos e incentivos (Portugal); as empresas sociais possuem pouco apoio governamental, exceto pela rede de bancos de alimentos iniciada pelo governo (Brasil);

b) **Framework Institucional**: mudança de legislação sobre a doação de alimentos facilitou a doação de alimentos por entidades interessadas (Portugal); legislação dificulta a atuação de organizações que visam combater o desperdício de alimentos, pois gera medo de punição para os doadores (Brasil);

c) **Framework de Recursos**: prêmios/concursos e incentivos de organizações governamentais facilitam a obtenção de recursos e apoio ao surgimento de iniciativas para reduzir o desperdício alimentar. Possui redes de entidades que combatem o desperdício de alimentos bem articuladas e participativas, entre si e com o poder público (Portugal); organizações buscam recursos provenientes de iniciativas individuais de empreendedorismo e apoio de entidades ligadas ao empreendedorismo. Pouco apoio governamental. Banco de Alimentos (ONG) obtém doações diretas de empresas (Brasil);

d) **Framework Socioclimático**: grande desperdício de alimentos anual (1 milhão de toneladas), ao mesmo tempo em que uma em cada 14 famílias portuguesas têm um problema grave de acesso aos alimentos, tornando essas demandas sociais expressivas (Portugal); 10% dos alimentos produzidos no país é desperdiçado, o que seria suficiente para alimentar 11 milhões de pessoas, enquanto há 5 milhões de pessoas passando fome (Brasil).

Por fim, no contexto macro de análise, é importante destacar o nível de impacto e escala das inovações sociais ocorridas no contexto das organizações analisadas. No contexto português o impacto da inovação ocorreu em uma escala **nacional**, visto que a atuação das

empresas sociais e ONG's se dá na maior parte do território português, com impactos na Espanha (GoodAfter) e servindo de inspiração para outros modelos ao redor do mundo (Fruta Feia). Já no contexto brasileiro, a atuação de cada empresa social e ONG's se dá de forma **local/regional**, mas, cabe ressaltar, trata-se de um país com dimensões consideráveis, dificultando o alcance de uma escala maior. Ademais, as ONG's de ambos os contextos possuem **foco na sociedade**, com todas a sua atuação direcionada para o atendimento de demandas sociais.

Os resultados encontrados na análise dos contextos das organizações estudadas, sob o prisma dos modelos de **inovação social** TEPSIE Social Innovation *Framework* Model (TEPSIE, 2014) e Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013), a partir de uma abordagem multinível, seguem resumidos no Quadro 15.

Com o objetivo de tornar mais claro o entendimento sobre os resultados encontrados, o Quadro 16 apresenta os mesmos, relacionados aos modelos de análise utilizados e os objetivos do presente trabalho.

Quadro 14 – Resultados (multinível): práticas de marketing sustentável e elementos e características de inovação social

Nível de Análise - público focal das ações de marketing	Marketing Sustentável (práticas de marketing)	Nível de Análise - nível de impacto	Inovação Social (elementos e características)
Macro (sociedade ou nível político-intitucional)	Marketing Social <i>upstream</i> / Marketing Crítico: processo de conscientização, articulação e atuação junto às entidades governamentais para mudança de legislação, facilitando e fomentando iniciativas de redução de desperdício de alimentos (Zero Desperdício).	Macro (sociedade)	Elementos centrais de inovação social: Atende a uma necessidade social e Aumentar a capacidade da sociedade para agir (todas organizações analisadas).
Meso (grupos ou comunidade)	Marketing Verde: criação de produtos/serviços mais sustentáveis - cestas de produtos fora do padrão estético tradicional (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g); venda de produtos fora de mercado (GoodAfter); intermediação de doações de alimentos (Zero Desperdício e Banco de Alimentos). Marketing Social <i>midstream</i> (público geral - comunidade): Ações de conscientização e capacitação sobre: alimentos fora do padrão estético tradicional, desperdício de alimentos, processo de produção e origem do alimento, hábitos alimentares mais saudáveis e aproveitamento dos alimentos (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g); Campanhas e ações de conscientização sobre a data de consumo e validade dos alimentos (GoodAfter); Publicação de livros, treinamentos, campanhas e ações de conscientização: desperdício de alimentos e outros produtos, manipulação, higiene e aproveitamento dos alimentos; incentivo de comportamento mais sustentável (Zero Desperdício e Banco de Alimentos)	Meso (mercado, stakeholders, comunidade ou organização)	Elementos centrais de inovação social: Novidade, Das idéias à implementação e Eficácia (todas organizações analisadas). Características comuns de inovações sociais: Intersetorial, Mutualismo e Melhor uso de recursos (todas organizações analisadas).
Micro (indivíduo - beneficiários ou consumidores)	Marketing social <i>downstream</i> (consumidores e produtores): Ações de conscientização e capacitação sobre: alimentos fora do padrão estético tradicional, desperdício de alimentos, processo de produção e origem do alimento, hábitos alimentares mais saudáveis e aproveitamento dos alimentos (Fruta Feia, Fruta Imperfeita e 400g); Ações de conscientização sobre a data de consumo e validade dos alimentos (GoodAfter); Treinamentos, campanhas e ações de conscientização: desperdício de alimentos e outros produtos, manipulação, higiene e aproveitamento dos alimentos; incentivo de comportamento mais sustentável (Zero Desperdício e Banco de Alimentos)	Micro (indivíduo - beneficiários ou consumidores)	Características comuns de inovações sociais: Prosumpção e Co-produção e Desenvolvimento de capacidades e ativos (todas organizações analisadas), Novos relacionamentos e capacidades sociais (todas organizações analisadas).

Fonte: Dados da pesquisa, baseado em Gordon, Carrigan e Hastings, (2011), The Young Foundation (2012), De Bruin e Stangl, (2013), TEPSIE (2014), Huff et al. (2017), Truong (2017), Social Enterprise UK (2017) e Wood (2019).

Quadro 15 – Resultados (multinível): contexto das inovações sociais

Nível de Análise - foco da análise	Inovação Social - contexto Portugal	Inovação Social - contexto Brasil
Macro (sociedade)	<p>Resultado Societal: conscientização do consumidor sobre: estética dos alimentos, diferença entre a data de consumo e validade preferencial, alimentação saudável, produção, origem, manipulação e melhor uso dos alimentos; redução de resíduos pelos fornecedores/produtores rurais; segurança alimentar para os beneficiários das ONGs; redução do desperdício de alimentos pelos doadores; conscientização do desperdício de alimentos pelo público em geral.</p> <p>Framework Político: Entidades governamentais portuguesas e europeias promovem a inovação social e a redução do desperdício de alimentos, através de prêmios/concursos e incentivos específicos que fomentam iniciativas do tipo.</p> <p>Framework Institucional: A mudança de legislação sobre a doação de alimentos, facilitou a doação de alimentos por entidades interessadas.</p> <p>Framework de Recursos: Os prêmios/concursos e incentivos de organizações governamentais facilitam a obtenção de recursos Portugal possui redes de entidades que combatem o desperdício de alimentos bem articuladas e participativas, entre si e com o poder público.</p> <p>Framework Socioclimático: desperdício de um milhão de toneladas de alimentos por ano (132kg per capita). 1 em cada 14 famílias estão em situação de fome, enquanto 50.000 refeições são desperdiçadas nos restaurantes.</p> <p>Escala da inovação social: nacional.</p> <p>Foco na sociedade: atuação da ONG Zero Desperdício.</p>	<p>Resultado Societal: conscientização dos consumidores: estética dos alimentos, alimentação saudável, produção, origem e melhor aproveitamento dos alimentos; redução de resíduos pelos produtores; segurança alimentar para os beneficiários das ONGs; redução do desperdício de alimentos pelos doadores; conscientização do desperdício de alimentos pelo público em geral.</p> <p>Framework Político: As empresas sociais no contexto brasileiro possuem pouco ou nenhum apoio do governo. O Banco de Alimentos (ONG) faz parte de uma rede de outras entidades com a mesma finalidade, instituída pelo governo</p> <p>Framework Institucional: Legislação dificulta a atuação de organizações que visam combater o desperdício de alimentos, pois gera medo de punição para os doadores (em caso de intoxicação, por exemplo).</p> <p>Framework de Recursos: Empresas sociais obtêm recursos a partir de iniciativas individuais. Pouco apoio do governo. O Banco de Alimentos (ONG) obtêm doações diretas de empresas. Não há redes de apoio à iniciativas de redução de desperdício, exceto por iniciativas isoladas.</p> <p>Framework Socioclimático: 10% dos alimentos produzidos no país é desperdiçado. Há um desperdício de alimentos suficiente para alimentar 11 milhões de pessoas em um país onde 5 milhões de pessoas passam fome.</p> <p>Escala da inovação social: local/regional.</p> <p>Foco na sociedade: atuação da ONG Banco de Alimentos.</p>
Meso (mercado, stakeholders e comunidade)	<p>Desempenho de Inovação: criação de redes de doadores e beneficiários (Zero Desperdício); criação de cadeias de fornecimento inexistentes (fornecedores/produtores - Fruta Feia e GoodAfter); criação de mercados que não existiam (fornecedores/produtores-Fruta Feia e GoodAfter-consumidores).</p> <p>Resultado Organizacional: aumento de renda dos fornecedores, redução do desperdício de alimentos, aumento da eficiência dos fornecedores e sustentabilidade financeira (Fruta Feia e GoodAfter); redução do desperdício de alimentos, aumento da eficiência dos doadores e atendimento da necessidade alimentar de beneficiários de organizações parceiras (Zero Desperdício).</p> <p>Foco no mercado: atuação das empresas sociais (Fruta Feia e GoodAfter).</p> <p>Reconfigura estruturas de mercado: criação de um mercado novo (empresas sociais).</p> <p>Atua em falhas de coordenação: aproveitam alimentos que seriam jogados fora (empresas sociais e ONG), rede de doadores/beneficiários de alimentos (ONG).</p>	<p>Desempenho de Inovação: criação de redes de doadores e beneficiários (ONGs); criação de cadeias de fornecimento inexistentes (produtores e empresas sociais); criação de mercados que não existiam (produtores-empresas sociais-consumidores).</p> <p>Resultado Organizacional: aumento de renda, redução do desperdício de alimentos e aumento da eficiência dos produtores; sustentabilidade financeira das empresas sociais (Fruta Imperfeita e 400g); redução do desperdício de alimentos e aumento da eficiência dos doadores e atendimento da necessidade alimentar de beneficiários de organizações parceiras (Banco de Alimentos).</p> <p>Foco no mercado: atuação das empresas sociais (Fruta Imperfeita e 400g).</p> <p>Reconfigura estruturas de mercado: criação de um mercado novo (empresas sociais).</p> <p>Atua em falhas de coordenação: aproveitam alimentos que seriam jogados fora (empresas sociais e ONG), rede de doadores/beneficiários de alimentos (ONG).</p>

Micro (organização)	<p>Atividade Empreendedora: atuação de empresas sociais e ONG's.</p> <p>Propostas: redução do desperdício em diferentes modelos de atuação.</p> <p>Prototipagem: início das atividades das organizações, fase de estruturação dos projetos e articulação com os produtores e fornecedores.</p> <p>Sustentação: as empresas sociais começam a vender assinaturas e cestas (Fruta Feia) e outros produtos fora de mercado (GoodAfter); ONG (Zero Desperdício) obtêm financiamento; redes de organizações são articuladas para atingir o objetivo; início da atividade de fornecimento e vendas (empresas sociais) e doações (ONGs).</p> <p>Tipo de empresa social: <i>social constructionist</i>.</p>	<p>Atividade Empreendedora: atuação de empresas sociais e ONG's.</p> <p>Propostas: redução do desperdício de alimentos em diferentes formas de atuação.</p> <p>Prototipagem: início das atividades das organizações, fase de estruturação dos projetos e articulação com os produtores e fornecedores.</p> <p>Sustentação: empresas sociais começam a vender assinaturas e cestas (Fruta Imperfeita e 400g); ONG (Banco de Alimentos) recebe doações e apoio governamental; início da atividade das cadeias de fornecimento e vendas (empresas sociais) e doações (ONG's).</p> <p>Tipo de empresa social: <i>social bricoleur</i>.</p>
--------------------------------	--	---

Fonte: Dados da pesquisa, baseado em TEPSIE (2014) e De Bruin e Stangl (2013).

Quadro 16 – Resumo dos resultados encontrados

Objetivos específicos	Modelo de análise	Resultados encontrados
Mapear o cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal	Entrevistas com atores-chave e Caracterização de Empresas Sociais (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2017)	Encontradas 2 empresas sociais (Fruta Feia e GoodAfter – PT; Fruta Imperfeita e 400g – BR) - com todas as características de empresas sociais - e 1 ONG (Zero Desperdício – PT; Banco de Alimentos – BR) de maior relevância em cada país
Analisar como as organizações praticam o marketing sustentável	Marketing Sustentável (GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011) e abordagem multinível do Marketing Social (HUFF et al., 2017; TRUONG, 2017; WOOD, 2019)	Todas as organizações praticam 2 pilares do marketing sustentável, marketing verde e marketing social (downstream e midstream), apenas a Zero Desperdício pratica esses e ainda o marketing crítico e o nível upstream do marketing social
Identificar se as organizações analisadas geram inovação social dentro de seu contexto	Elementos Centrais e Características Comuns de Inovações Sociais (THE YOUNG FOUNDATION, 2012)	Todos elementos e grande parte das características de inovações sociais identificadas - ocorrência de inovação social em seus contextos
Descrever o contexto em que as organizações estão inseridas (Brasil e Portugal), enquanto iniciativas de redução do desperdício de alimentos, sob a abordagem da inovação social	TEPSIE Social Innovation Framework Model (TEPSIE, 2014) e Continuum de Inovação Social (DE BRUIN; STANGL, 2013)	Portugal: maior integração entre atores no contexto português, contexto mais propício para o desenvolvimento de iniciativas de redução de desperdício de alimentos, legislação facilita o processo de doações de alimentos, escala e impacto nacional; Brasil: iniciativas individuais, legislação torna mais difícil e complexo processo de doações, escala e impacto regional
Compreender como a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável se relacionam no contexto das organizações analisadas	Todos modelos de análise (SOCIAL ENTERPRISE UK, 2017; GORDON; CARRIGAN; HASTINGS, 2011; HUFF et al., 2017; TRUONG, 2017; WOOD, 2019; THE YOUNG FOUNDATION, 2012; TEPSIE, 2014; BRUIN; STANGL, 2013)	Elementos de empreendedorismo social e marketing sustentável influenciam diretamente nos aspectos de inovação social e entre si

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado no estudo de caso de seis organizações, 4 empresas sociais e 2 ONG's, que atuam na redução do desperdício de alimentos no Brasil e em Portugal, previamente identificadas como relevantes nos seus respectivos contextos, nós investigamos: (i) a existência das características de empresas sociais nas quatro organizações que não se enquadravam como ONG, (ii) as práticas de marketing sustentável de cada uma delas (iii) a ocorrência de inovação social na atuação de cada uma das organizações, através da identificação de elementos e características de inovações sociais, (iiii) o contexto em que as inovações sociais ocorreram (Brasil x Portugal) e (iiiii) como as perspectivas de análise adotadas (inovação social, empreendedorismo social e marketing sustentável) se relacionaram com a realidade de atuação das organizações e entre si.

Ao desenvolver produtos e serviços sustentáveis, aproveitando produtos e alimentos que teriam como destino o lixo para criar novos mercados, no caso das empresas sociais, e levar alimentação para pessoas carentes, no caso das ONG's, as organizações estudadas foram pioneiras e inovadoras nos seus mercados e atuações, criando produtos/serviços inovadores que atendiam os aspectos sociais e ambientais, desenvolvendo o marketing verde.

Ao mesmo tempo, as ações e campanhas de conscientização e treinamentos voltadas aos consumidores e beneficiários, auxiliam esse público a compreender e agir de forma a diminuir o desperdício e adotar estilos de vida mais saudáveis e sustentáveis. Nesse entendimento, as organizações realizam a prática do marketing social, impactando indivíduos (*downstream*) e comunidade (*midstream*). O desenvolvimento dessas práticas de marketing, se deu em um contexto em que todas as organizações atuam em mercados (empresas sociais) e realidades que podem ser considerados difíceis de acessar e atuar e em que essas organizações tiveram um papel de pioneirismo, onde foi necessário conscientizar o consumidor ou seu público-alvo, para tornar possível a sua atuação.

O terceiro pilar do marketing sustentável, o marketing crítico, assim como o nível *upstream* do marketing social, foi uma importante ferramenta de combate ao desperdício de alimentos no contexto português, visto sua influência junto à tomadores de decisão e em aspectos governamentais e de legislação que facilitaram o trabalho de iniciativas de combate ao desperdício. Entretanto, ações que caracterizam esses dois tipos de marketing só foram realizadas, de forma efetiva pela ONG Zero Desperdício, o que demonstra o potencial de

desenvolvimento desse tipo de prática por outras organizações interessadas em combater o desperdício de alimentos.

Identificou-se a existência de inovação social nos seis casos, por possuírem todos os elementos centrais e grande parte de características de inovação social, conforme o modelo de The Young Foundation (2012). Sendo a inovação social uma resposta aos chamados “problemas intratáveis”, gerados pelo fracasso das soluções convencionais (NICHOLLS; MURDOCK, 2012), os problemas sociais atendidos pela atuação das organizações se encaixam nessa descrição e são relevantes nos contextos de atuação das mesmas: redução do desperdício de alimentos de forma direta, criação de mercado para produtores rurais e fornecedores de outros produtos, conscientização do consumidor e beneficiários em relação a importância da redução do desperdício e da adoção de hábitos de vida mais saudáveis e sustentáveis e fornecimento de alimentação para pessoas com baixa renda.

Ao analisar o contexto da ocorrência dessas inovações sociais, verificou-se diferenças entre a realidade brasileira e a realidade portuguesa, havendo uma integração maior entre atores no contexto português, o que torna esse contexto mais propício para o desenvolvimento de iniciativas de redução de desperdício de alimentos, enquanto que, no contexto brasileiro, as iniciativas são mais individuais e isoladas, por parte de empreendedores sociais e ONG's, com atuação do governo focada na constituição de banco de alimentos, não obtendo resultados significativos no desenvolvimento de outros tipos de iniciativas de redução do desperdício de alimentos, que, conforme já relatado, depende de iniciativas individuais. Ainda, a legislação portuguesa facilita o processo de doações de alimentos. Já a legislação brasileira, torna mais difícil e complexo esse processo.

Dada a atuação em todo o território português, incluindo atuação de uma das organizações em território espanhol, a inovação social gerada pelas organizações portuguesas possui escala nacional, enquanto que as organizações brasileiras, por atuarem apenas em seus estados de origem, geram inovação social em escala local/regional.

Em relação aos aspectos de empresas sociais analisados, cabe destacar a relação que essas características possuem em relação ao desenvolvimento de marketing sustentável e inovação social. Ao possuírem uma missão social clara, tanto empresas sociais quanto ONG's trazem no centro de suas atuações a lógica necessária para o desenvolvimento de inovações sociais. Da mesma maneira, desenvolver processos de marketing que ajudem a alcançar esses objetivos se torna algo mais próximo da realidade dessas empresas, se comparadas a outros tipos de organizações.

Outra característica das empresas sociais, a sustentabilidade financeira oriunda de vendas de produtos e serviços, se traduz em menos risco à atuação das mesmas, se comparado à realidade das ONG's analisadas, que dependem de doações e financiamentos governamentais e de outras entidades. O que, conforme já trabalhado de forma extensa na literatura, demonstra que esse é um caminho a ser explorado por organizações que desejam resolver problemas sociais, independente de seu formato de atuação.

A relação entre empreendedorismo social, marketing sustentável e inovação social, explorada neste trabalho e presente na realidade dos casos analisados, se demonstra profícua e com pontos de convergência positivos para o alcance do objetivo em comum das três abordagens e das organizações analisadas: a resolução e o atendimento de demandas sociais.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Ao realizar a análise da atuação de iniciativas de redução do desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal, os achados da presente pesquisa podem auxiliar no desenvolvimento dessas iniciativas e impactar no surgimento de outras do mesmo tipo, da mesma forma em que fornece subsídios aos tomadores de decisão desse contexto, de diferentes setores, para a formulação de políticas e construção de iniciativas e organizações com o mesmo objetivo.

Na comparação entre o quadro político e legal dos dois países, se demonstrou que o contexto português facilita o surgimento de iniciativas de combate ao desperdício, especialmente através de doações de alimentos. Essa realidade poderia ser emulada no Brasil, que, apesar de existirem esforços nesse sentido, conforme já demonstrado, ainda não se concretizaram como algo efetivo.

Do ponto de vista da literatura científica da inovação social, a análise realizada sobre os elementos de inovação social presentes nas organizações, auxilia no entendimento de como esse fenômeno pode estar presente em diferentes tipos de organizações e realidades. Ao mesmo tempo, a compreensão apresentada sobre o contexto das organizações, pode fornecer *insights* sobre como criar condições mais favoráveis ao surgimento de outras inovações sociais, visto que descreve o ambiente em que as mesmas surgiram.

Da mesma forma, os resultados encontrados (do ponto de vista organizacional e societal) das inovações sociais auxilia o entendimento sobre o impacto da inovação social. Ainda nesse entendimento, sendo as empresas sociais e ONG's atores importantes no

desenvolvimento de inovações sociais, a análise empírica dessas organizações socialmente inovadoras, ajuda a compreensão de como inovação social emerge e se desenvolve. Esse esforço de pesquisa, dado o contexto específico dos casos analisados, preenche um gargalo encontrado na literatura sobre a temática da inovação social.

Os resultados demonstraram que a utilização do marketing como ferramenta de combate ao desperdício de alimentos possui grande importância para iniciativas de impacto socioambiental, ao fortalecer as contribuições que essas iniciativas oferecem a sociedade. Os achados do presente trabalho, podem auxiliar outras iniciativas e organizações a explorarem essas ferramentas, incluindo empresas sociais, ONG's, governos e projetos que visem a resolução de um problema social ou ambiental.

Esse esforço de pesquisa realizado, também preenche uma lacuna importante na pesquisa sobre marketing sustentável, incluindo contribuições específicas para a literatura de marketing social, especialmente ao abordá-lo em diferentes níveis.

Por fim, a conexão entre as perspectivas teóricas utilizadas, assim como a presença de elementos de cada uma delas na realidade das organizações analisadas, gera uma importante contribuição aos respectivos campos de pesquisa, visto que são relações ainda não encontradas na literatura e que demonstraram possuir potencial de fortalecer futuras pesquisas específicas de cada campo, além de análises de diferentes fenômenos e realidades que possam convergir ao objetivo de atender demandas sociais.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações evidentes da pesquisa, está o número de entrevistados total (20), associado ao fato de as entrevistas não incluírem consumidores, por falta de aderência dos mesmos, conforme relatado no capítulo de métodos.

5.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para futuras publicações, se torna relevante analisar o impacto que essas organizações possuem diretamente nos consumidores e beneficiários, assim como analisar a realidade de organizações do mesmo tipo em outros países e regiões.

REFERÊNCIAS

- ABU-SAIFAN, S. Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. **Technology Innovation Management Review**. February 2012, p. 22-27, 2012.
- ASSADOURIAN, E. Transforming Cultures: From Consumerism to Sustainability. **Journal of Macromarketing**, 30 (6), 186–191, 2010.
- ADAMS, D.; HESS, M. Social innovation and why it has policy significance. **Econ. Labour Relat. Rev.** v. 21, p. 139–156, 2010.
- AJZENTAL, A. **História do pensamento em marketing**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ANDREASEN, A. Social Marketing: Its Definition and Domain. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 13 (1), p. 108-14, 1994.
- ARES, G.; SALDAMANDO, L.; GIMÉNEZ, A.; CLARET, A.; CUNHA, L.; GUERRERO, L.; MOURA, A.; OLIVEIRA, D.; SYMONEAUX, R.; DELIZA, R. Consumers' associations with wellbeing in a food-related context: A cross-cultural study, **Food Quality and Preference**, v. 40, p. 304-315, 2015.
- ARES, G.; GIMÉNEZ, A.; VIDAL, L.; ZHOU, Y.; KRYSTALLIS, A.; TSALIS, G.; SYMONEAUX, R.; CUNHA, L.; MOURA, A.; CLARET, A.; GUERRERO, L.; CARDELLO, A.; WRIGHT, A.; JEFFERIES, L.; LLOYD, M.; OLIVEIRA, D.; DELIZA, R.; Do we all perceive food-related wellbeing in the same way? Results from an exploratory cross-cultural study, **Food Quality and Preference**, v. 52, p. 62-73, 2016.
- ARNDT, J. The political Economy Paradigm: Foundation for theory building in marketing. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 44-54, 1983.
- ASAE. Autoridade de Segurança Alimentar e Económica. **Rotulagem de alimentos**, 2015. Disponível em: <http://www.asae.gov.pt/?cn=739974087409AAAAAAAAAAAA&ur=1&newsletter=5126>. Acesso em: 15 jun. 2019.
- ASCHEMANN-WITZEL, J., JENSEN, J. H., JENSEN, M. H., & KULIKOVSKAJA, V. Consumer behaviour towards price-reduced suboptimal foods in the supermarket and the relation to food waste in households. **Appetite**, v. 116, p. 246–258, 2017.
- AUSTIN, J., STEVENSON, H., WEI-SKILLERN, J. Social and comercial entrepreneurship: Same, difference or both? **Entrepreneurship Theory and Proactive**, v. 30 (1), p. 1–22, 2006.
- BACON, N. *et al.* **Transformers**. How local areas innovate to address changing social needs. National Endowment for Science, Technology and the Arts, London, 2008.
- BACQ, S., HARTOG, C., HOOGENDOORN, B., LEPOUTRE, J. **Social and commercial entrepreneurship**: Exploring individual and organizational characteristics. Zoetermeer, June, 2011.

BANCO DE ALIMENTOS. Disponível em: <https://www.bancodealimentos.org.br/>. Acesso em: 15 mai. 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARON, D. The nonmarket strategy system. **Sloan Management Review**, v. 37, nº1, p.73-85, 1995.

BARRAKET, J., & FURNEAUX, C. W. Social Innovation and Social Enterprise: Evidence from Australia. In H.-W. Franz, J. Hochgerner & J. Howaldt (Eds.). **Challenge Social Innovation Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society.** Berlin: Springer, 2012, p. 215-241.

BARTELS, R., JENKINS, R. L. Macromarketing. **Journal of Marketing**, v. 41, n. 4, p.17-20, 1977.

BARTHES, R. **Mitologias.** 5. ed. Rio de Janeiro: Difel, 2010.

BBC. **Legumes feios.** Disponível em: http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/08/150811_legumes_feios_df_cc. Acesso em 25 ago. 2017.

BEBBINGTON, A., FARRINGTON, J. Governments, NGOs and agriculture development: perspectives on changing inter-organisational relationship. **The Journal of Development Studies**, v. 29, n.2, p. 199-219, jan. 1993.

BCG. Boston Consulting Group. **Tackling the 1.6-Billion-Ton Food Loss and Waste Crisis**, 2018. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2018/tackling-1.6-billion-ton-food-loss-and-waste-crisis.aspx>. Acesso em: 15 mai. 2019.

BELLO, J. L. D. P. **Metodologia Científica:** manual para elaboração de textos acadêmicos, dissertações e teses. 2008.

BELZ, F. Marketing in the 21st Century. **Business Strategy and the Environment**, 15: 139-144, 2006.

BELZ, F., PEATTIE, K. **Sustainability Marketing:** A Global Perspective (2nded). UK: John Wiley & Sons, Ltd, 2012.

BORNSTEIN, D. **How to change the world:** Social entrepreneurs and the power of new ideas. Oxford, UK: Oxford University Press, 2004.

BORZAGA, C., DEPEDRI, S., GALERA, G. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração**, São Paulo, 47(3), 2012.

BRYCHKOV, D. DOMEGAN, C. Social marketing and systems science: past, present and future. **Journal of Social Marketing**, v. 7, n. 1, p. 74-93, 2017.

BRAUN, V. CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology, **Qualitative Research in Psychology**, 3:2, 77-101, 2006.

BRENNAN, L. BINNEY, W. PARKER, L. ALETI, T. NGUYEN, D. **Social Marketing and Behaviour Change: Models, Theory and Applications**. Edward Elgar Publishing Ltd. United Kingdom, 2016.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London: Routledge, 2000.

BUCHANAN, D. REDDY, S. HOSSAIN, Z. 'Social Marketing: A Critical Appraisal. **Health Promotion International**, v. 9, n. 1, p. 49-57, 1994.

BUND, E. HUBRICH, D. SCHMITZ, B. MILDENBERGER, G. KRLEV, G. **Blueprint of social innovation metrics** – contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement. Derivado do projeto: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE), European Commission – 7th *Framework Programme*, Brussels: European Commission, DG Research, 2013.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: moving the field forward: a conceptual *framework*. **Technol. Forecast. Soc. Change**, 82, 42–51, 2014.

CALVO-PORRAL, C., MEDÍN, A., LOSADA-LÓPEZ, C. Can marketing help in tackling food waste? Proposals in developing countries. **Journal of Food Products Marketing**, v. 23, n. 1, p. 42-60, 2017.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Estudo propõe política nacional para combater as perdas e desperdício de alimentos**, 2018. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/altosestudos/noticias/estudo-propoe-politica-nacional-para-combater-as-perdas-e-desperdicio-de-alimentos>. Acesso em: 15 mai. 2019.

CARRASCOZA, J. A.; CASAQUI, V.; HOFF, T. A publicidade da Coca-Cola "Happiness Factory" e o imaginário do sistema produtivo na sociedade de consumo. **Comunicação, mídia e consumo**, v. 4, n. 11, p. 65-77, nov. 2007.

CAULIER-GRICE, J. *et al.* Defining Social Innovation. In: **The Young Foundation Social Innovation Overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe"** (TEPSIE), European Commission – 7th *Framework Programme*. Brussels: DG Research, 2012.

CEPEA-ESALQ/USP. **Hortifruti Brasil**, 2015. Disponível em: <http://www.hfbrasil.org.br/br/revista/acessar/capa/a-vez-dos-hfs-feios.aspx>. Acesso em 27 ago. 2017.

CERTO, S., MILLER, T. Social entrepreneurship: key issues and concepts. **Business Horizons**, nº 51, pp. 267-271, 2008.

CEUPPENS, S. VAN BOXSTAEL, S. WESTYN, A. DEVLIEGHIERE, F. UYTENDAELE, M. The heterogeneity in the type of shelf life label and storage instructions on refrigerated

foods in supermarkets in Belgium and illustration of its impact on assessing the *Listeria monocytogenes* threshold level of 100 CFU/g. **Food Contr.** v. 59, p. 377-385, 2016.

CHELL, E. Social enterprise and entrepreneurship. **International Small Business Journal**, 25, no. 1: 5–26, 2007.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

CHOI, N., MAJUMDAR, S. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research, **Journal of Business Venturing**, 29(3), 363-376, 2014.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** Crises, 2003. Disponível em: <www.crisis.uqam.ca>. Acesso em: 14 jul. 2016.

CNCDA. **National Commission to Combat Food Waste**, 2019. Disponível em: <http://www.cncda.gov.pt/index.php/a-cncda/enquadramento-e-objetivos>. Acesso em: 06 set. 2019.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L.T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3. p. 385-397, 2012.

COMISSÃO EUROPEIA. **Guide to Social Innovation**. EU Commission, Brussels, 2013.

_____. **Relatório da Comissão ao Parlamento Europeu e ao Conselho sobre a aplicação do Regulamento (CE) n.º 834/2007 do Conselho relativo à produção biológica e à rotulagem dos produtos biológicos**. Bruxelas, 2012.

_____. **Modo de Produção Biológico**. Disponível em: <http://www.dgadr.mamaot.pt/sustentavel/modo-de-producao-biologico>. Acesso em 21 dez. 2017.

COOPER, T. Slower Consumption: Reflections on Product Life Spans and the Throwaway Society, **Journal of Industrial Ecology**, 9(1/2): 51–67, 2005.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design**: choosing among five approaches. 2 Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

_____. **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales. **Rapport Annuel des activités scientifiques du CRISES 2009-2010**. Quebec, 2010.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional *framework* of Organizational Innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, 2010.

CSI. **Center for Social Innovation – Stanford Graduate School of Business**. Disponível em: <<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi>>. Acesso em 22 jun. 2019.

DACIN, M. T., TARCEY, P.A. Social entrepreneurship: a critique and future directions. **Organization Science**, 22(5), 1203–1213, 2011.

DE BRUIN, A. STANGL, L. The Social Innovation Continuum: Towards Addressing Definitional Ambiguity. **EMES-SOCENT Conference Selected Papers**, p. 13-68, 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise - Liege, 2013.

DEES, G. **The Meaning of Social Entrepreneurship**, 1998. Disponível em: <<http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>>.

DEFOURNY J. Introduction: from third sector to social enterprise, [in:] C. Borzaga, J. Defourny (eds.), **The Emergence of Social Enterprises**, Routledge, London, 2004.

DGS (2015). Direção-Geral da Saúde. Portugal. **Alimentação Saudável em Números**, 2015. Disponível em: https://www.alimentacaosaudavel.dgs.pt/activeapp/wp-content/files_mf/1459261323Relat%C3%B3rioPortugalAlimenta%C3%A7%C3%A3oSaude%C3%A1velemn%C3%BAmeros2015.pdf. Acesso em 11 out. 2019.

DIÁLOGOS SETORIAIS UNIÃO EUROPEIA – BRASIL. **Estudo Comparativo Sobre a Legislação e os Sistemas de Regulação de Alimentos Orgânicos da União Europeia e do Brasil**, 2013. Disponível em: <<http://www.sectordialogues.org/pt-br/acao-apoiada/estudo-comparativo-dos-sistemas-de-regulacao-de-alimentos-organicos-da-uniao-europeia-1>>. Acesso em 29 jan. 2016.

DIÁRIO DA REPÚBLICA. **Diário da República/Portugal**, 2.ª série — N.º 227 — 25 de novembro de 2016.

DIAS, M. M.; DIESEL, V. A proposta das ONG brasileiras para o desenvolvimento rural; uma avaliação crítica. In: **X World Congress of Rural Sociology**, Anais, Rio de Janeiro, 2000.

DIBB, S. Up, Up and Away: Social Marketing Breaks Free. **Journal of Marketing Management**, v. 30, p. 1159-1185, 2014.

DINAN, C., SARGEANT, A. Social Marketing and Sustainable Tourism -- is there a Match?. **International Journal of Tourism Research**, 2: 1-14, 2000.

DORADO, S. Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creation, no? **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 11, no. 4: 319–43, 2006.

DRAFT. **Fruta Imperfeita**, 2017. Disponível em: <https://projetodraft.com/lembra-da-fruta-imperfeita-eles-sofreram-depois-de-estourar-na-internet/>. Acesso em 11 dez. 2018.

EBC – Empresa Brasil de Comunicação. **Portugal: Cooperativa Distribui Alimentos que não Atendem a Padrões do Mercado**. Disponível em:

<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-05/iniciativas-de-combate-ao-desperdicio-de-alimentos-dao-certo-em-portugal>. Acesso em 10 mai. 2017.

ECOTECA *et al.* **Corpus Of At Least 50 Best Practices Concerning Waste Prevention And Management Strategies**, 2018. Disponível em: https://www.urbanwins.eu/wp-content/uploads/2018/06/URBAN_WINS_D61_00_10-ECOTECA_GIS.pdf. Acesso em: 08 ago. 2019.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Embrapa Discute Relação de Perdas e Desperdícios com Segurança Alimentar e Nutricional**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/2771291/embrapa-discute-relacao-de-perdas-e-desperdicios-com-seguranca-alimentar-e-nutricional>. Acesso em 30 jun. 2017.

_____. **O Desperdício Nosso de Cada Dia**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/2771291/embrapa-discute-relacao-de-perdas-e-desperdicios-com-seguranca-alimentar-e-nutricional>. Acesso em 30 jun. 2017.

EU Commission. **Guide to Social Innovation**. Brussels, 2013.

EXAME. **O custo do que não se come**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/tecnologia/o-custo-do-que-nao-se-come/>. Acesso em 24 ago. 2017.

FAO. **Global food losses and food waste – Extent, causes and prevention**. Roma, 2011, Disponível em: <http://www.fao.org/3/a-i2697e.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2019.

_____. 2013. **Food wastage footprint: Impacts on natural resources**. Roma, 2013. Disponível em: <http://www.fao.org/docrep/018/i3347e/i3347e.pdf>. Acesso em: 22 set. 2018.

_____. **Food Wastage Footprint & Climate Change**. Roma, 2015.

_____. 2019. **Perdas e Desperdícios de Alimentos na América Latina e no Caribe**. Disponível em: <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/pt/c/239394/>. Acesso em: 20 ago. 2019.

FAO; FIDA; OMS; PMA; UNICEF. **El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2019**: Protegerse frente a la desaceleración y el debilitamiento de la economía. Roma, 2019.

FARR-WHARTON, G.; FOTH, M.; CHOI, J. Identifying factors that promote consumer behaviours causing expired domestic food waste. **J. Consum. Behav**, v. 13, p. 393-402, 2014.

FERNANDES, R. **O que é o terceiro setor?** IN. Ioschpe, E. Berg (org) Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERREIRA, L.; TORRECILHA, N.; MACHADO, S. A técnica de observação em estudos de administração. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro: **Anais do Encontro Nacional da Anpad**, 2012.

FISK, G. An invitation to participate in the affairs of the Journal of Macromarketing. **Journal of Macromarketing**, 1 (1): 3-6, 1981.

_____. Reflections of George Fisk. **Journal of Macromarketing**, 21 (2), 2001.

FONSECA, M. F. Certificação de sistemas de produção e processamento de produtos orgânicos de origem animal: história e perspectivas. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**. v.19, n.2, p.267-297, maio/ago. 2002.

FORAY, D.; MOWERY, D.; NELSON, R. Public R&D and social challenges: what lessons from mission R&D programs? **Research Policy**, n. 41, p. 1697–1702, 2012.

FOLHA. **Alimentos feios conquistam a mesa e se salvam do lixo**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/comida/2015/11/1711067-alimentos-feios-conquistam-a-mesa-e-se-salvam-do-lixo.shtml>>. Acesso em 24 ago. 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRUTA FEIA. Disponível em: <http://www.frutafeia.pt/pt>. Acesso em 02 abr. 2019.

FRUTA IMPERFEITA. Disponível em: <https://frutaimperfeita.com.br/sobre/>. Acesso em 26 ago. 2019.

FULLER, D.A. **Sustainable Marketing: Managerial–Ecological Issues**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

GABOR, D. **Innovations: scientific, technological, and social**. New York: Oxford University Press, 1970.

GAIGER, L. **Solidary popular economy in third-sector Horison**. Paper presented at the ISTR Fourth International Conference, Dublin, July, 2000.

GARRONE, P.; MELACINI, M.; PEREGO, A. Opening the black box of food waste reduction. **Food Policy**, v. 46, p. 129–139, 2014.

GAÚCHAZH. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/porto-alegre/noticia/2018/12/jovens-de-porto-alegre-colocam-vegetais-fora-do-padrao-de-beleza-no-mercado-cjE4norhf0hzg01pizh11irir.html>. Acesso em: 03 jan. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar.-abr. 1995.

GOODAFTER. Disponível em: <https://goodafter.com/pt>. Acesso em: 05 jan. 2019.

GORDON, R. Unlocking the Potential of Upstream Social Marketing. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 9, p. 1525-47, 2013.

GORDON, R.; CARRIGAN, M.; HASTINGS, G. *A framework for sustainable marketing*. **Marketing Theory**, 11, 2011.

GREENME. **Fruta Imperfeita**. Disponível em: <https://www.greenme.com.br/consumir/consumo-consciente/2925-fruta-imperfeita-brasil-evita-desperdicio>. Acesso em: 03 abr. 2019.

GREGÓRIO, M. J. *et al.* Políticas de alimentação e nutrição: Brasil e Portugal. **Revista da Sociedade Portuguesa de Ciências da Nutrição e Alimentação**, Porto, v. 16, n. 1, p. 3-14, 2010.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, A.; GAGNON, E.; ERYIGIT-MADZWAMUSE, S.; CAMERON, J.; ARANDA, K.; RATHBONE, A.; HEAVER, B. Uniting resilience research and practice with an inequalities approach. **SAGE Open**, v. 6 n. 4, 2016.

HENZ, G; PORPINO, G. Food losses and waste: how Brazil is facing this global challenge? **Horticultura Brasileira**, v. 35, p. 472-482, 2017.

HOLLOWAY, R. J.; HANCKOCK, R. S. **The Environment of marketing behavior: selections from the literature**. New York, John Wiley and Sons, 1964.

HOCHGERNER, J. **The Analysis of Social Innovations as Social Practice**. Originalmente publicado em alemão sob o título “Die analyse sozialer innovationen als gesellschaftliche praxis”. In Zentrum für Soziale Innovation (ed.). *Pendeln Zwischen Wissenschaft Und Praxis*, 2011, p. 173–189.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. **Social Innovation: Concepts, research fields, and international trends**, 2010. Disponível em: http://www.sfs-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1289%5CIMO_Trendstudie_Howaldt_Schwarz_englische_Version.pdf. Acesso em: 25 ago. 2018.

HUFF *et al.* Addressing the Wicked Problem of American Gun Violence: Consumer Interest Groups as Macro-social Marketers. **Journal of Macromarketing**, v. 37, n. 4, p. 393-408, 2017.

HUNT, S. D.; BURNETT, J. J. The macromarketing/micromarketing dichotomy: a taxonomical model. **Journal of Macromarketing**, v. 46, p. 11-16, janeiro, 1982.

HUYBRECHTS, B.; NICHOLLS, A. Social Entrepreneurship: definitions, drivers and challenges. In Volkmann C. K., Volkmann, K. Tokarski, O., & Ernst, K. (Eds.): **Social Entrepreneurship and Social Business**. Wiesbaden, Germany: GWV Fachverlage GmbH, 1–14, 2012.

HYPENESS. **Rede de supermercados cria campanha para vender frutas e legumes que fogem do padrão e alerta sobre desperdício**. Disponível em: <http://www.hypeness.com.br/2014/07/redede-supermercados-cria-campanha-para-vender-frutas-e-legumes-que-fogem-do-padrao-e-alerta-sobre-desperdicio/>. Acesso em 30 jul. 2017.

IFOAM. International Foundation for Organic Agriculture. **Organic Basics**. Disponível em: <https://www.ifoam.bio/en/our-library/organic-basics>. Acesso em 26 dez. 2016.

_____. International Foundation for Organic Agriculture. **Annual Report**. Disponível em: <https://www.ifoam.bio/en/our-library/>. Acesso em 28 dez. 2016.

IMPERFECT PRODUCE. **About us**. Disponível em <https://www.imperfectproduce.com/p-3-about-us.html>. Acesso em 25 ago. 2017.

IPD ORGANICOS. **Pesquisa - O mercado brasileiro de produtos orgânicos**. Disponível em: http://www.ipd.org.br/upload/tiny_mce/Pesquisa_de_Mercado_Interno_de_Produtos_Organicos.pdf. Acesso em: 27 dez. 2016.

JAMROZY, U. Marketing of Tourism: a paradigm shift toward sustainability. **Marketing of Tourism**, 1 (2): 117-130, 2007.

JOFFE, H.; YARDLEY, L. Content and thematic analysis. In: Marks DF, Yardley L (eds). **Research Methods for Clinical Health Psychology**. London: Sage, 2004, p. 56–68.

KAMINSKI, J. Paradigm of Sustainable Development in Marketing. **Oeconomia**. Warsaw, Poland, v. 15, n. 2, p. 63–73, 2016.

KENNEDY, A. Macro-social Marketing. **Journal of Macromarketing**, 2015.

KILBOURNE, W. Globalization and Development: an expanded macromarketing view. **Journal of Macromarketing**, v. 24, n. 2, p. 122-135, 2004.

KIRKMAN, D. M. Social Enterprises: A multilevel *framework* for the innovation adoption process. **Innovation Management, Policy and Practice**, v. 14, n. 1, p. 1-28, 2012.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 10-16, janeiro, 1969.

KOTLER, P.; ROBERTO, E. **Social Marketing** – Strategies for Changing Public Behavior. New York, NY: The Free Press, 1989.

KOTLER, P.; GERALD, Z. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, v. 35, n. 3, p. 3-12, 1971.

KRLEV, g.; BUND, E.; MILDENBERGER, G. Measuring What Matters—Indicators of Social Innovativeness on the National Level. **Information Systems Management**, v. 31, n. 3, p. 200-224, 2014.

KULOTHUNGAN, G. What do we mean by ‘social enterprise’? Defining social Entrepreneurship. In GUNN, R., DURKIN, C. **Social Entrepreneurship: A Skills Approach**. Policy Press, 3,19-28, 2010.

LANDIM, L. **As campanhas pelo ‘novo voluntariado’ e o contexto brasileiro**, Rio de Janeiro, 2003.

LAYTON, R. On Economic Growth, Marketing Systems, and the Quality of Life. **Journal of Macromarketing**, 29 (4), 349-62, 2009.

LAYTON, R. Marketing Systems – A Core Macromarketing Concept. **Journal of Macromarketing**, v. 27, n. 3, p. 227-42, 2007.

LEFEBVRE, R.; KOTLER, P. Design Thinking, Demarketing and Behavioral Economics: Fostering Interdisciplinary Growth in Social Marketing. In: **The SAGE Handbook of Social Marketing**, Gerard Hastings, Kathryn Angus, and Carol Bryant, eds. London, UK: Sage, 2011, p. 80-94.

LÉVESQUE, B. As inovações sociais podem contribuir para transformações, mas isso não é tão evidente. **Ciências em Debate**, v. 1, n. 2, p. 179-199, jul./dez. 2014.

LIGHT, P.C. Social entrepreneurship revisited. **Stanford Social Innovation Review**, summer, 21–22, 2009.

LIMA, T.; MIOTO, R. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, n. esp., v. 10, p. 37-45, 2007.

LIPOR. Disponível em: <https://www.lipor.pt/pt/>. Acesso em 30 jul. 2019.

MCKENZIE-MOHR, D. **Fostering sustainable behavior: An introduction to community-based social marketing**, 3.ed. Gabriola Island, B.C.: New Society, 2011.

MAIR, J., BATTILANA, J., CARDENAS, J. Organizing for society: A typology of social entrepreunering models. **Journal of Business Ethics**, 111(3), 353-373, 2012.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, Volume 41, Issue 1, February, p. 36–44, 2006.

MARTIN, D.M., SCHOUTEN, J.W. Sustainable Marketing through the Natural Step. R.J. Varey, M. Pirson (Eds), **Humanistic Marketing**. Palgrave Macmilian, New York, 2014.

MARTINS, H. H. T. D. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 289-300, mai/ago 2004.

MARTIN, R., OSBERG, S. Social Entrepreneurship: the case for definition. **Social Innovation Review**, nº 5(2), pp. 27-39, 2007.

MASSETTI, B. The social entrepreneurship matrix as “Tipping Point” for economic change. **Emergence: Complexity and Organizations**, 10, n. 3, 1–8, 2008.

MENDELSEN, N., POLONSKY, M. J. Using strategic alliances to develop credible green marketing. **Journal of Consumer Marketing**, 12:4-18, 1995.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Desafio da pesquisa social, in, MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MDS. Ministério do Desenvolvimento Social. **Rede brasileira de bancos de alimentos**, 2019. Disponível em: <http://mds.gov.br/caisan-mds/rede-brasileira-de-bancos-de-alimentos>. Acesso em 12 fev. 2019.

MITCHELL, A.; MADILL, J.; CHREIM, S. Marketing and social enterprises: implications for social marketing. **Journal of Social Marketing**, v. 5, n. 4, p. 285–306, 28 set. 2015.

MITCHELL, R., WOOLISCROFT B., HIGHAM, J. Sustainable Market Orientation: New Approach to Managing Marketing Strategy. **Journal of Macromarketing**, 30 (2), 160–170, 2010.

MITTELSTAEDT, J. D., SHULTZ, C. J., KILBOURNE, W. E. PETERSON, M. Sustainability as Megatrend: Two Schools of Macromarketing Thought. **Journal of Macromarketing**. Vol. 34(3) 253-264, 2014.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 1, n. 1, 2004.

MOULAERT, F., AILENEI, O. 2005. Social economy, third sector and solidarity relations: a conceptual synthesis from history to present, **Urban Studies**, vol. 42, no.11, 2037–53.

MOULAERT, F. (Coord.). **EU Research on social sciences and humanities: social innovation, governance and community building (SINGOCOM Final report 2005)**. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007.

MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations**, spring, p. 145-162, 2006.

MULGAN, G. *et al.* **Social innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated**. Oxford: Skoll Centre for Social Innovation, 2008.

MUMFORD, M. D. Social Innovation: ten cases from Benjamin Franklin. **Creativity Research Journal**, v. 14, n. 2, 2002.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. The Young Foundation. 2010. Disponível em: www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation. Acesso em: 26 mar. 2019.

NAMEY, E.; GUEST, G.; THAIRU, L.; JOHNSON, L. Data reduction techniques for large qualitative data sets. In book: **Handbook for Team-based Qualitative Research**. AltaMira Press, 2007.

NASON, R. W. The social Consequences of Marketing: macromarketing and public policy. **Journal of Public Policy & Marketing**, v.8, n. 1, p. 242-251, 1989.

_____. Globalization and macromarketing. **Journal of Macromarketing**, v. 14, n. 2, p. 1-3, 1994.

NEFF, R.; SPIKER, M.; TRUANT, P.L. **Wasted food**: US consumers' reported awareness, attitudes, and behaviors. *PLoS One*, 2015.

NEUMEIER, S. Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research?: proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. *Sociologia Ruralis*, New Jersey, v. 52, n. 1, p. 48-69, jan. 2012.

NICHOLLS, A. (ed). **Social Entrepreneurship**: new models of sustainable social change, Oxford, Oxford University Press, 2006.

NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. **Social Innovation**: blurring boundaries to reconfigure markets, Palgrave Macmillan, 2012.

NOO-URAI, N., JAROENWISAN, K. Sustainability Marketing: A Changing of Marketing Concept Lead to Sustainable Business. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 7, No. 4; April, 2016.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Poverty rate (indicator)**, 2019. Disponível em: <https://data.oecd.org/inequality/poverty-rate.htm>. Acesso em 26 nov. 2019.

OGBURN, W. F., DUNCAN, O. D. **Sociology**. Houghton Mifflin, New York, 1940.

_____. **On Culture and Social Change**: selected papers. University of Chicago Press, Chicago, 1964.

OLIVEIRA, N.; SILVA, T. N. Inovação Social e Tecnologias Sociais Sustentáveis em Relacionamento Intercooperativos: um estudo exploratório no CREDITAG-RO. *Revista de Administração da UFSM*, v. 5, n. 2, 2012.

ORTEGA, H. Las organizaciones no gubernamentales y la transferencia de tecnologia. In: PROCISUR. Programa Cooperativo de Investigacion del Cono Sur. **Dialogo XXVII - Transferencia de tecnologia, enfoques de hoy, perspectivas para el futuro**. Montevideo: IICA/ BID/ PROCISUR, 1989. 278p. Pp.131-137.

ODDAN, R. Macromarketing and market orientation effects on economic growth a conceptualization model. **Allied Academies International Conference**: Proceedings of the Academy of Marketing Studies (AMS), v.13, n.1, p. 41-49, 2008.

PARLAMENTO EUROPEU. **Como evitar o desperdício de alimentos**: estratégias para melhorar a eficiência da cadeia alimentar na EU, 2011. Disponível em: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2011-0430+0+DOC+XML+V0//PT>. Acesso em 22 set. 2019.

PEATIE, K. Sustainable Marketing: marketing re-thought, re-mixed and re-tooled, in M. Saren, P. Maclaran, C. Goulding, R. Elliot, A. Shanker and M Catterall (eds) **Critical Marketing**: Defining the Field, London: Butterworth-Heineman, 2007.

PEATTIE, K., PEATTIE, S. Social Marketing: a pathway to consumption reduction? **Journal of Business Research**, 62(2): 260–8, 2009.

PEIXOTO, M; PINTO, H. **Desperdício de alimentos**: questões socioambientais, econômicas e regulatórias. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, fev. 2016.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 5-16, 1992.

PLANALTO. **Lei 9608**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.html. Acesso em 13 jul. 2019.

PORTOCARRERO, F., SANBORN, A., MILLÁN, J., LOVEDAY. **Voluntarios, donantes y ciudadanos en el Perú**: reflexiones a partir de una encuesta, Lima, Universidad del Pacífico, Centro de Investigación, 2004.

PRIEFER, C.; JÖRISSSEN, J.; BRÄUTIGAM, K. Food waste prevention in Europe – A cause-driven approach to identify the most relevant leverage points for action. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 109, p. 155-165, 2016.

P3. **Fruta Feia já Salvou do Lixo 500 Toneladas de Frutas e Hortaliças**. Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/03/13/p3/noticia/fruta-feia-ja-salvou-do-lixo-500-toneladas-de-fruta-e-hortalicas-1827765>. Acesso em 05 abr. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, J. **The End of Work**: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-market Era. New York: G.P. Putnam's Sons, 1995.

ROBERTS, D., WOODS, C. **Changing the world on a shoestring**: The concept of social entrepreneurship. University of Auckland Business Review, autumn, 45-51, 2005.

ROITTER, M. **Realidades y promesas del voluntariado**: estado del arte sobre una práctica social y sus representaciones, Buenos Aires: CEDES, 2002.

RUIZ, C.; PARRA, C. New forms of organization in knowledge-based societies: social innovation. In: **Non-profit Organizations and Social Entrepreneurship**. Routledge, New York, N.Y, 2013.

SANTOS, G. C., MONTEIRO, M. Sistema orgânico de produção de alimentos. **Alimentos e Nutrição**, 15, 73-86, 2004.

SAUNDERS, S. G.; BARRINGTON, D. J.; SRIDHARAN, S. Redefining social marketing: beyond behavioural change. **Journal of Social Marketing**, v. 5, n. 2, p. 160–168, 13 abr. 2015.

SAVE FOOD BRASIL. Biblioteca. Disponível em: <https://www.savefoodbrasil.org/biblioteca#outros>. Acesso em 01 abr. 2019.

SCHOOL FOR SOCIAL ENTREPRENEURS. **Definição de Empreendedorismo Social**. Disponível em: < <http://www.the-sse.org/>>. Acesso em 23 jul. 2015.

SCHUMPETER, Joseph A. (1912). **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo, Ed. Abril, Col. Os Economistas, 1985.

SHAPIRO, S. J. Macromarketing: origins, development, current status and possible future direction. **European Business Review**, v. 18 n. 4, p. 307-21, 2006.

SHETH, J. N.; GARDNER, D.; History of marketing thought: an update. In: BROWN, S. W.; FISK, R. P. **Marketing theory: distinguished contributions**. New York: John Wiley and Sons, p. 77-86, 1984.

SHETH, J., PARVATIYAR, A. Ecological imperatives and the role of marketing. In **Environmental marketing**, eds. M. J. Polonsky and A. Mintu-Wimsatt, 3-20. New York: The Haworth Press, 1995.

SHULTZ, C. J. Marketing as Constructive Engagement. **Journal of Public Policy & Marketing**, 26 (2), 293-301, 2007.

SIEGEL, M.; LOTENBERG, L. **Marketing Public Health: Strategies to Promote Social Change**, 2.ed. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers, 2007.

SILVERMAN, D. **Interpretação de Dados Qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIMKINS, J.; PETERSON, M. Assessing the Value of a Societal-Level Sustainability Index for Macromarketing Research. **Journal of Macromarketing**, Vol. 36(1) 78-95, 2016.

SMITH, B. Forget Messages . . . Think about Structural Change First. **Social Marketing Quarterly**, v. 4, n. 3, p. 13-19, 1998.

SOCIAL ENTERPRISE UK. **Start Your Social Enterprise: The Social Enterprise Guide**, 2017. Disponível em: <https://www.socialenterprise.org.uk/start-your-social-enterprise>. Acesso em 05 abr. 2019.

STAKE, Robert E. **Investigación con estudio de casos**. Ediciones Morata, 1998.

SLAPPENDEL, C. Perspectives on innovation in Organizations. **Organizational Studies**, n. 17, v. 107, 1996.

SLATER, C. C. Marketing processes in developing Latin American societies. **Journal of Marketing**, 32 (July): 50-53, 1968.

STRAUSS, A.S.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: ArtMed, 2008.

SZMIGIN, I.; BENGRIY-HOWELL, A.; GRIFFIN, C.; HACKLEY, C.; MISTRAL, W. Social marketing, individual responsibility and the “culture of intoxication”. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 5, p. 759-779, 2011.

SWEDBERG, R. **Social entrepreneurship**: The view of the young Schumpeter. In *Entrepreneurship as social change*, ed. C. Steyaert and D. Hjorth, 21–34. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006.

TARDIFF, C.; HARRISON, D. Complementary, convergence et transversalité: la conceptualization de l'innovation sociale au CRISES. In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales. **Cahiers du CRISES**. Quebec, 2005.

TAYLOR, J. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, n. 6, v. 6, p. 69-77, 1970.

TEPSIE. **Social Innovation Theory and Research**: A Summary of the Findings from TEPISIE. Derivado do projeto: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, 2014.

THE YOUNG FOUNDATION. **Social Innovation Overview**: A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE). European Commission: 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research, 2012.

THE YOUNG FOUNDATION. **A Reflection on Strengthening Social Innovation in Colombia**, 2014. Disponível em < http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2014/02/Six-Colombia-Report_Screen.pdf>. Acesso em 29 jun. 2016.

THOMPSON, A. & TORO, L. **El voluntariado social en América Latina**. Tendencias, influencia, espacios y lecciones aprendidas, 2000. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/thompson_toro_copy4.pdf>. Acesso em 28 dez. 2016.

TINNISH, S. M., MANGAL, S. M. Sustainable Event Marketing in the MICE Industry: a theoretical *framework*. **Journal of Convention & Event Tourism**, 13 (4): 227-249, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

TRUONG, V. Government-led Macro-social Marketing Programs in Vietnam: Outcomes, Challenges, and Implications. **Journal of Macromarketing**, v. 37, n. 4, p. 409-425, 2017.

TRUONG, V.; HALL, C.; GARRY, T. Tourism and Poverty Alleviation: Perceptions and Experiences of Poor People in Sapa, Vietnam. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 22, n. 7, p. 1071-89, 2014.

TRUONG, V.; HALL, C. Corporate Social Marketing in Tourism: To Sleep or Not to Sleep with the Enemy? **Journal of Sustainable Tourism**, 2016.

TRUONG, V.; DANG, V.; HALL, C.; DONG, X. The Internationalisation of Social Marketing Research. **Journal of Social Marketing**, v. 5, n. 4, p. 357-76, 2015.

- UOL. **Fruta Imperfeita**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2017/09/29/fruta-imperfeita-comida-frutas-legumes.htm>. Acesso em 26 ago. 2017.
- VAN DAM, Y.K., APELDOORN, P.A. Sustainable Marketing. [In:] M. Tadajewski, D. Brownlie (Eds), **Critical Marketing. Contemporary Issues in Marketing**, 253–269, 2008.
- VAN DER HAVE, R. P.; RUBALCABA, L. Social innovation research: an emerging area of innovation studies? **Research Policy**, 2016.
- VEJA. **Fruta Imperfeita**. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/comida-bebida/fruta-imperfeita-site-delivery/>. Acesso em 26 ago. 2017.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VUORINEN, P. *et al.* Elargir le Marche´ du Travail pour une Cohesion Sociale. une recherche d'initiatives pour la creation d'emplois. **Final report for the Council of Europe**. Office of the European Committee for Social Cohesion, 2nd meeting, Strasbourg, June, 1999.
- WEERAWARDENA, J., MORT, G. Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model, **Journal of World Business**, nº 41, pp. 21-35, 2006.
- WELLARD, K. Linking local knowledge systems and agricultural research: the role of NGOs. In: de BOEF, W., AMONOR, K., WELLARD, K. (Eds.). **Cultivating knowledge: genetic diversity, farmer experimentation and crop research**. London: Intermediate Technology Publications, 1993, p. 136-142.
- WIEBE, G. Merchandising Commodities and Citizenship on Television. **Public Opinion Quarterly**, v. 15, n. 4, p. 679-91, 1951.
- WYMER, W. Developing More Effective Social Marketing Strategies. **Journal of Social Marketing**, v.1, n. 1, p. 17-31, 2011
- WOOD, M. Resilience research and social marketing: the route to sustainable behaviour change. **Journal of Social Marketing**, v. 9, n. 1, p. 77-93, 2019.
- _____. Social Marketing for Social Change. **Social Marketing Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 107-118, 2016.
- YAZBEK, M.C. Voluntariado e profissionalização na intervenção social. **Intervenção Social, Revista do Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa/Beja**. Portugal, n.25/26, p.171-184, nov. 2002.
- YIN, R. **Case Study Research Design and Methods**, 5.ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 282 pages, 2014.
- _____. **Qualitative Research from start to finish**. New York: The Guilford Press, 2011.

YUNUS, M. **Creating a World Without Poverty**: social business and the future of capitalism. New York: Public Affairs, 2007.

_____. **Criando um negócio social**: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da Sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ZAHRA, S., RAWHOUSER, H. N., BHAWE, N., NEUBAUM, D. O., HAYTON, J. C. Globalization of social entrepreneurship opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2: 117–131, 2008.

ZAHRA, S., GEDAJLOVIC, E., NEUBAUM, D., SHULMAN, J. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, nº 24, pp. 519-532, 2009.

ZERO DESPERDÍCIO. Disponível em: <http://www.zerodesperdicio.pt/>. Acesso em 12 dez. 2018.

400g. Disponível em: <https://www.400g.com.br/>. Acesso em 03 jan. 2018.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – ORGANIZAÇÕES SOCIAIS/SETORIAIS - PORTUGAL

Questões propostas para entrevistas com os gestores de entidades sociais e/ou setoriais, que fomentam a diminuição do desperdício de alimentos em Portugal (Zero Desperdício)

1 Caracterização do entrevistado e organização

- a) Nome do entrevistado
- b) Escolaridade
- c) Função na organização
- d) Fundação da Organização
- e) Início da atividade na organização
- f) Número de colaboradores (em 2019)

2 Questões relacionadas aos objetivos de pesquisa

- 1 Descreva a sua organização, bem como a finalidade da mesma.
- 2 Quais os principais desafios para a diminuição do desperdício de alimentos no seu país?
- 3 Existe legislação vigente regulamentando o trabalho de organizações na redistribuição e no desperdício de alimentos em Portugal?
- 4 No seu ponto de vista, o que tem sido feito pelos diferentes atores da sociedade portuguesa (sociedade civil, empresas, ONGs) para diminuir o desperdício de alimentos, nos últimos cinco anos? Como avalia estes diferentes contributos (governo, sociedade civil, empresas, ONGs)? O que mais poderia ser feito?
- 5 E particularizando para a intervenção governamental, o que é que os atores governamentais nacionais têm feito para auxiliar e impactar no trabalho das organizações que combatem o desperdício de alimentos?
- 6 Quais as principais medidas realizadas até então que destacaria para a redução do desperdício de alimentos (ao nível da legislação, educação formal, divulgação/publicidade nos media)?
- 7 E que outras medidas proporia para a redução do desperdício de alimentos (ao nível da legislação, educação formal, divulgação/publicidade nos media)?

8 Como avalia a contribuição da sua organização para a diminuição do desperdício de alimentos no seu país? Quais as principais barreiras que dificultam o desenvolvimento do trabalho realizado? Que oportunidades vislumbram para o desenvolvimento do trabalho da organização?

9 Como avalia a contribuição das empresas sociais e ONG's (descrever) em relação à redistribuição e diminuição do desperdício de alimentos?

10 Mais particularmente, como avalia a importância social e ambiental do trabalho dessas organizações para o seu país?

Objetivos	Questões
Mapear o cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10
Analisar como as organizações praticam o marketing sustentável	9 e 10
Identificar se as organizações analisadas geram inovação social dentro de seu contexto	9 e 10
Descrever o contexto em que as organizações estão inseridas (Brasil e Portugal), enquanto iniciativas de redução do desperdício de alimentos, sob a abordagem da inovação social	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10
Compreender como a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável se relacionam no contexto das organizações analisadas	9 e 10

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – ORGANIZAÇÕES SOCIAIS/SETORIAIS - BRASIL

Questões propostas para entrevistas com os gestores de entidades sociais e/ou setoriais, que fomentam a diminuição do desperdício de alimentos no Brasil (Save Food Brasil)

1 Caracterização do entrevistado e organização

- a) Nome do entrevistado
- b) Escolaridade
- c) Função na organização
- d) Fundação da Organização
- e) Início da atividade na organização
- f) Número de colaboradores (em 2019)

2 Questões relacionadas aos objetivos de pesquisa

- 1 Descreva a sua organização, bem como a finalidade da mesma.
- 2 Quais os principais desafios para a diminuição do desperdício de alimentos no seu país?
- 3 Existe legislação vigente regulamentando o trabalho de organizações desperdício de alimentos no Brasil?
- 4 No seu ponto de vista, o que tem sido feito pelos diferentes atores da sociedade brasileira (governo, sociedade civil, empresas, ONGs) para diminuir o desperdício de alimentos, nos últimos cinco anos? Como avalia estas contribuições? O que mais poderia ser feito?
- 5 Em relação à atuação governamental, o que têm sido feito para auxiliar e impactar no trabalho das organizações que combatem o desperdício de alimentos?
- 6 Quais as principais medidas realizadas para a redução do desperdício de alimentos que você destacaria?
- 7 E que outras medidas considera importantes para a redução do desperdício de alimentos?
- 8 Como avalia a contribuição da sua organização para a diminuição do desperdício de alimentos no seu país? Quais as principais barreiras que dificultam o desenvolvimento do trabalho realizado? Que oportunidades vislumbra para o desenvolvimento do trabalho da organização?

9 Como avalia a contribuição das empresas sociais (descrever) e ONG's em relação à diminuição do desperdício de alimentos?

10 Como avalia a importância social e ambiental do trabalho dessas empresas sociais e ONG's para o seu país?

Objetivos	Questões
Mapear o cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10
Analisar como as organizações praticam o marketing sustentável	9 e 10
Identificar se as organizações analisadas geram inovação social dentro de seu contexto	9 e 10
Descrever o contexto em que as organizações estão inseridas (Brasil e Portugal), enquanto iniciativas de redução do desperdício de alimentos, sob a abordagem da inovação social	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10
Compreender como a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável se relacionam no contexto das organizações analisadas	9 e 10

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – EMPRESAS SOCIAIS - PORTUGAL

Questões propostas para entrevistas com os fundadores/gestores das empresas sociais (Fruta Feia e GoodAfter)

1 Caracterização do entrevistado e organização

- a) Nome do entrevistado
- b) Escolaridade
- c) Função na organização
- d) Fundação da Organização
- e) Início da atividade na organização
- f) Número de colaboradores (em 2019)
- g) Número de consumidores
- h) Número de fornecedores
- i) Vendas anuais (em quantidade, 2018)
- j) Categorias de produtos comercializados

2 Questões relacionadas aos objetivos de pesquisa

- 1 Descreva a sua organização, bem como a finalidade da mesma.
- 2 Como é feita a gestão da organização? Como se estabeleceu a forma de trabalho da organização?
- 3 Quais são as fontes de receita da organização?
- 4 Qual o destino do lucro da organização?
- 5 Qual o destino da produção da organização? Quais os principais mercados compradores da produção?
- 6 De que modo são selecionados os produtores que trabalham convosco? Quais os critérios que usam para a escolha dos produtos que serão vendidos?
- 7 Como são as relações com os produtores? Existe troca de experiência entre os produtores e a organização?
- 8 Atualmente, quais são as principais dificuldades relacionadas à atuação da organização?
- 9 Atualmente, quais são as principais oportunidades relacionadas à atuação da organização?

10 Quais são as estratégias de marketing utilizadas pela vossa organização? Por exemplo, qual é o vosso público-alvo, como é que a vossa empresa quer ser reconhecida em relação a este público?

11 Quais ferramentas e práticas de marketing que geralmente utilizam? Recorrem ao marketing digital, outdoors, rádio, Tv?

12 De que modo considera que o consumidor avalia a vossa imagem de marca?

13 Realizaram nos últimos tempos alguma campanha de consciencialização junto ao consumidor?

14 Realizaram nos últimos tempos alguma campanha de consciencialização junto a outros públicos?

15 Como eram as condições de vida dos produtores antes da entrada da organização no mercado?

16 Na sua perceção, quais os principais impactos resultantes entrada da organização no mercado na vida dos produtores? Houve aumento no rendimento e/ou na produção? O que é que os produtores faziam antes com os produtos que agora vendem para a vossa organização?

17 Do seu ponto de vista, como é que os produtores avaliam as atividades, relações e resultados da atuação da vossa organização?

18 É vossa prática disseminar o conhecimento e as experiências adquiridos o âmbito da vossa atuação?

19 Na sua perceção, quais os principais impactos resultantes da entrada da organização no mercado para a vida dos consumidores? Considere que houve diferenças ao nível do consumo de hortofrutícolas, quer em quantidade, quer em qualidade, quer mesmo ao nível do preço?

20 Na vossa atuação, têm previsto auscultar os consumidores, ao nível das sugestões/melhorias (por exemplo, diferentes tipos de fruta, novos pontos de recolha), reclamações?

21 Considera que a atuação da vossa organização ajuda e gera benefícios aos consumidores?

22 Como é que a vossa organização avalia a sua atuação ao nível do seu impacto social e económico?

23 Como é que a vossa organização avalia a sua atuação ao nível do impacto ambiental?

Objetivos	Questões
Mapear o cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal	1, 2, 3, 4 e 5
Analisar como as organizações praticam o marketing sustentável	10, 11, 12, 13, 14 , 18, 19, 20
Identificar se as organizações analisadas geram inovação social dentro de seu contexto	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22 e 23
Descrever o contexto em que as organizações estão inseridas (Brasil e Portugal), enquanto iniciativas de redução do desperdício de alimentos, sob a abordagem da inovação social	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22 e 23
Compreender como a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável se relacionam no contexto das organizações analisadas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – EMPRESAS SOCIAIS - BRASIL

Questões propostas para entrevistas com os fundadores/gestores das empresas sociais (Fruta Imperfeita e 400g)

1 Caracterização do entrevistado e organização

- a) Nome do entrevistado
- b) Escolaridade
- c) Função na organização
- d) Fundação da Organização
- e) Início da atividade na organização
- f) Número de colaboradores (em 2019)
- g) Número de consumidores
- h) Número de fornecedores
- i) Vendas anuais (em quantidade, 2018)
- j) Categorias de produtos comercializados

2 Questões relacionadas aos objetivos de pesquisa

- 1.1 Descreva a sua organização, bem como a finalidade da mesma.
- 1.2 Como é feita a gestão da organização? Como se estabeleceu a forma de trabalho da organização?
- 1.3 Qual o destino da produção da organização? Quais os principais mercados compradores da produção?
- 1.4 De que modo são selecionados os produtores que fornecem produtos para a sua organização? Quais os critérios que usam para a escolha dos produtos que serão vendidos?
- 1.5 Como são as relações com os produtores? Existe troca de experiência entre os produtores e a organização?
- 1.6 Quais são as principais dificuldades relacionadas à atuação da organização?
- 1.7 Quais são as principais oportunidades relacionadas à atuação da organização?
- 2.1 Quais são as estratégias de marketing utilizadas pela sua organização? Qual é o público-alvo? Como sua organização quer ser reconhecida por este público?

2.2 Quais ferramentas e práticas de marketing que geralmente utilizam? Recorrem ao marketing digital, outdoors, rádio, Tv?

2.3 De que modo considera que o consumidor avalia a imagem da sua marca?

2.4 Realizaram nos últimos tempos alguma campanha de conscientização junto ao consumidor?

2.5 Realizaram nos últimos tempos alguma campanha de conscientização junto a outros públicos?

3.1 Como eram as condições de vida dos produtores antes da entrada da organização no mercado?

3.2 Na sua percepção, quais os principais impactos resultantes da entrada da organização no mercado na vida dos produtores? Houve aumento no rendimento e/ou na produção? O que é que os produtores faziam antes com os produtos que agora vendem para a sua organização?

3.3 Do seu ponto de vista, como é que os produtores avaliam as atividades, relações e resultados da atuação da sua organização?

3.4 Sua organização pratica a disseminação do conhecimento e da experiência adquirida no âmbito da sua atuação?

3.5 Na sua percepção, quais os principais impactos resultantes da entrada da organização no mercado para a vida dos consumidores? Considera que houve diferenças no consumo de alimentos (quantidade, qualidade, preço)?

3.6 Na sua atuação, realiza um processo de escuta dos consumidores, em relação a sugestões, melhorias (por exemplo, diferentes tipos de fruta, novos pontos de coleta) e reclamações?

3.7 Considera que a atuação da sua organização ajuda e gera benefícios aos consumidores?

3.8 Como avalia o impacto social e econômico da atuação da sua organização?

3.9 Como avalia o impacto ambiental da atuação da sua organização?

Objetivos	Questões
Mapear o cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal	1, 2, 3, 4 e 5
Analisar como as organizações praticam o marketing sustentável	10, 11, 12, 13, 14 , 18, 19, 20
Identificar se as organizações analisadas geram inovação social dentro de seu contexto	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22 e 23
Descrever o contexto em que as organizações estão inseridas (Brasil e Portugal), enquanto iniciativas de redução do desperdício de alimentos, sob a abordagem da inovação social	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22 e 23
Compreender como a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável se relacionam no contexto das organizações analisadas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – PRODUTORES RURAIS/FORNECEDORES - PORTUGAL

Questões propostas para entrevistas com os produtores rurais/fornecedores das empresas sociais portuguesas (Fruta Feia e GoodAfter)

1 Caracterização do entrevistado

- a) Nome do entrevistado
- b) Organização-chave
- c) Escolaridade
- d) Categorias de produtos comercializados
- e) Vendas anuais (em quantidade, 2018)
- f) Ano em que começou a fornecer produtos para a organização-chave
- g) Principais produtos vendidos para a organização-chave
- h) Quantidade estimada de vendas anuais para a organização-chave

2 Questões relacionadas aos objetivos de pesquisa

- 1 Como se iniciou o seu processo de atuação na organização?
- 2 Como é a relação da organização com os produtores? Existe troca de experiência entre os produtores?
- 3 Como era o contexto dos produtores antes da entrada da organização no mercado?
- 4 Na sua percepção, qual foi o impacto da entrada da organização no mercado na vida dos produtores? Qual o impacto gerado na sua renda e na produção?
- 5 Atualmente, quais são as principais dificuldades relacionadas à atuação dos produtores na organização?
- 6 Na sua percepção, qual foi o impacto da entrada da organização no mercado na vida dos consumidores?
- 7 Qual a sua percepção sobre o impacto social, econômico e ambiental da atuação da organização?
- 8 Qual a sua percepção sobre as estratégias de comunicação e marketing utilizadas pela organização? Impacta no seu negócio?
- 9 Como é que é realizada a publicidade dos produtos pela organização?

10 De que modo avalia a relação com o consumidor desses produtos?

11 Existe algum tipo de campanha de consciencialização em relação ao desperdício de alimentos junto dos produtores e consumidores?

Objetivos	Questões
Mapear o cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal	Não se aplica
Analisar como as organizações praticam o marketing sustentável	2, 8, 9, 10 e 11
Identificar se as organizações analisadas geram inovação social dentro de seu contexto	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7
Descrever o contexto em que as organizações estão inseridas (Brasil e Portugal), enquanto iniciativas de redução do desperdício de alimentos, sob a abordagem da inovação social	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7
Compreender como a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável se relacionam no contexto das organizações analisadas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11

APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – PRODUTORES RURAIS/FORNECEDORES - BRASIL

Questões propostas para entrevistas com os produtores rurais/fornecedores das empresas sociais brasileira (Fruta Imperfeita e 400g)

1 Caracterização do entrevistado

- a) Nome do entrevistado
- b) Organização-chave
- c) Escolaridade
- d) Categorias de produtos comercializados
- e) Vendas anuais (em quantidade, 2018)
- f) Ano em que começou a fornecer produtos da organização-chave
- g) Principais produtos comprados/recebidos da organização-chave
- h) Quantidade estimada de vendas anuais para a organização-chave

2 Questões relacionadas aos objetivos de pesquisa

- 1 Como se iniciou o seu processo de atuação na organização?
- 2 Como é a relação da organização com os produtores? Existe troca de experiência entre os produtores?
- 3 Como era o contexto dos produtores antes da entrada da organização no mercado?
- 4 Na sua percepção, qual foi o impacto da entrada da organização no mercado na vida dos produtores? Qual o impacto gerado na sua renda e na produção?
- 5 Quais são as principais dificuldades relacionadas à atuação dos produtores na organização?
- 6 Qual foi o impacto da entrada da organização no mercado na vida dos consumidores?
- 7 Qual a sua percepção sobre o impacto social, econômico e ambiental da atuação da organização?
- 8 Qual a sua percepção sobre as estratégias de comunicação e marketing utilizadas pela organização? Impacta no seu negócio?
- 9 Como é realizada a publicidade dos produtos pela organização?
- 10 De que modo avalia a relação com o consumidor desses produtos?

11 Existe algum tipo de campanha de conscientização em relação ao desperdício de alimentos junto aos produtores e consumidores?

Objetivos	Questões
Mapear o cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal	Não se aplica
Analisar como as organizações praticam o marketing sustentável	2, 8, 9, 10 e 11
Identificar se as organizações analisadas geram inovação social dentro de seu contexto	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7
Descrever o contexto em que as organizações estão inseridas (Brasil e Portugal), enquanto iniciativas de redução do desperdício de alimentos, sob a abordagem da inovação social	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7
Compreender como a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável se relacionam no contexto das organizações analisadas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11

APÊNDICE G – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – ONG - PORTUGAL

Questões propostas para entrevistas com os fundadores/gestores da ONG Zero Desperdício

1 Caracterização do entrevistado e organização

- a) Nome do entrevistado
- b) Escolaridade
- c) Função na organização
- d) Fundação da Organização
- e) Início da atividade na organização
- f) Número de colaboradores (em 2019)
- g) Número de doadores
- h) Número de beneficiários
- i) Doações anuais (em quantidade, 2018)
- j) Categorias de produtos doados

2 Questões relacionadas aos objetivos de pesquisa

- 1 Descreva a sua organização, bem como a finalidade da mesma.
- 2 Como é feita a gestão da organização? Como se estabeleceu a forma de trabalho da organização?
- 3 Qual o destino das doações da organização? Quais os principais beneficiários das doações?
- 4 De que modo são selecionados os doadores e beneficiários que trabalham convosco? Quais os critérios que usam para a escolha dos produtos que serão doados?
- 5 Como são as relações com os doadores e beneficiários? Existe troca de experiência entre os doadores/beneficiários e a organização?
- 6 Atualmente, quais são as principais dificuldades relacionadas à atuação da organização?
- 7 Atualmente, quais são as principais oportunidades relacionadas à atuação da organização?
- 8 Quais são as estratégias de marketing utilizadas pela vossa organização? Por exemplo, qual é o vosso público-alvo, como é que a vossa empresa quer ser reconhecida em relação a este público?

- 9 Quais ferramentas e práticas de marketing que geralmente utilizam? Recorrem ao marketing digital, outdoors, rádio, Tv?
- 10 De que modo considera que os doadores e beneficiários avaliam a vossa imagem de marca?
- 11 Realizaram nos últimos tempos alguma campanha de consciencialização junto aos beneficiários?
- 12 Realizaram nos últimos tempos alguma campanha de consciencialização junto a outros públicos?
- 13 Como eram as condições de vida dos beneficiários antes de serem atendidos pela organização?
- 14 Na sua perceção, quais os principais impactos resultantes da entrada da organização na vida dos beneficiários?
- 15 Do seu ponto de vista, como é que os doadores e beneficiários avaliam as atividades, relações e resultados da atuação da vossa organização?
- 16 É vossa prática disseminar o conhecimento e as experiências adquiridos no âmbito da vossa atuação?
- 17 Na sua perceção, quais os principais impactos resultantes da entrada da organização na vida dos beneficiários? Considera que houve diferenças ao nível do consumo de alimentos, quer em quantidade, quer em qualidade, quer mesmo ao nível do preço?
- 18 Na vossa atuação, têm previsto auscultar os doadores e beneficiários, ao nível das sugestões/melhorias e reclamações?
- 19 Considera que a atuação da vossa organização ajuda e gera benefícios aos doadores e beneficiários?
- 20 Como é que a vossa organização avalia a sua atuação ao nível do seu impacto social e económico?
- 21 Como é que a vossa organização avalia a sua atuação ao nível do impacto ambiental?

Objetivos	Questões
Mapear o cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal	1, 2, 3 e 4
Analisar como as organizações praticam o marketing sustentável	5, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 17, 18
Identificar se as organizações analisadas geram inovação social dentro de seu contexto	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21
Descrever o contexto em que as organizações estão inseridas (Brasil e Portugal), enquanto iniciativas de redução do desperdício de alimentos, sob a abordagem da inovação social	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21
Compreender como a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável se relacionam no contexto das organizações analisadas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21

APÊNDICE H – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – ONG - BRASIL

Questões propostas para entrevistas com os fundadores/gestores da ONG Banco Alimentar

1 Caracterização do entrevistado e organização

- a) Nome do entrevistado
- b) Escolaridade
- c) Função na organização
- d) Fundação da Organização
- e) Início da atividade na organização
- f) Número de colaboradores (em 2019)
- g) Número de doadores
- h) Número de beneficiários
- i) Doações anuais (em quantidade, 2018)
- j) Categorias de produtos doados

2 Questões relacionadas aos objetivos de pesquisa

- 1.1 Descreva a sua organização, bem como a finalidade da mesma.
- 1.2 Como é feita a gestão da organização? Como se estabeleceu a forma de trabalho da organização?
- 1.3 Qual o destino das doações da organização? Quais os principais beneficiários das doações?
- 1.4 De que modo são selecionados os doadores e beneficiários que vocês atendem? Quais os critérios que usam para a escolha dos produtos que serão doados?
- 1.5 Como são as relações com os doadores e beneficiários? Existe troca de experiência entre os doadores/beneficiários e a organização?
- 1.6 Atualmente, quais são as principais dificuldades relacionadas à atuação da organização?
- 1.7 Atualmente, quais são as principais oportunidades relacionadas à atuação da organização?
- 2.1 Quais são as estratégias de marketing utilizadas pela sua organização? Qual é o seu público-alvo, como é que a sua organização quer ser reconhecida em relação a este público?

- 2.2 Quais ferramentas e práticas de marketing que geralmente utilizam? Recorrem ao marketing digital, outdoors, rádio, Tv?
- 2.3 De que modo considera que os doadores e beneficiários avaliam a sua imagem?
- 2.4 Realizaram nos últimos tempos alguma campanha de conscientização junto aos beneficiários?
- 2.5 Realizaram nos últimos tempos alguma campanha de consciencialização junto a outros públicos?
- 3.1 Como eram as condições de vida dos beneficiários antes de serem atendidos pela organização?
- 3.2 Na sua percepção, quais os principais impactos resultantes da entrada da organização na vida dos beneficiários?
- 3.3 Como os doadores e beneficiários avaliam as atividades, relações e resultados da atuação da sua organização?
- 3.4 Sua organização pratica a disseminação do conhecimento e da experiência adquirida no âmbito da sua atuação?
- 3.5 Na sua percepção, quais os principais impactos resultantes da entrada da organização na vida dos beneficiários? Considera que houve diferenças no consumo de alimentos (quantidade, qualidade, preço)?
- 3.6 Na sua atuação, realiza um processo de escuta dos doadores e beneficiários, em relação a sugestões, melhorias e reclamações?
- 3.7 Considera que a atuação da sua organização ajuda e gera benefícios aos doadores e beneficiários?
- 3.8 Como avalia o impacto social e econômico da atuação da sua organização?
- 3.9 Como avalia o impacto ambiental da atuação da sua organização?

Objetivos	Questões
Mapear o cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal	1, 2, 3 e 4
Analisar como as organizações praticam o marketing sustentável	5, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 17, 18
Identificar se as organizações analisadas geram inovação social dentro de seu contexto	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21
Descrever o contexto em que as organizações estão inseridas (Brasil e Portugal), enquanto iniciativas de redução do desperdício de alimentos, sob a abordagem da inovação social	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21
Compreender como a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável se relacionam no contexto das organizações analisadas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – ORGANIZAÇÕES BENEFICIÁRIAS

Questões propostas para entrevistas com os gestores de organizações beneficiárias da ONG Zero Desperdício

1 Caracterização do entrevistado e organização

- a) Nome do entrevistado
- b) Escolaridade
- c) Ano em que começou a receber doações da organização-chave
- d) Principais produtos recebidos da organização-chave
- e) Quantidade estimada de recebimentos anual

2 Questões relacionadas aos objetivos de pesquisa

- 1 Como se iniciou o processo de recebimento de doações da organização?
- 2 Como é a relação da organização com os beneficiários?
- 3 Existe troca de experiência entre os beneficiários?
- 4 Como era o contexto dos beneficiários antes da entrada da organização nesse contexto?
- 5 Na sua percepção, qual foi o impacto da entrada da organização na vida dos beneficiários?
- 6 Atualmente, quais são as principais dificuldades relacionadas ao consumo dos produtos da organização?
- 7 Como a formação da organização foi vista pelos beneficiários e pela comunidade na qual está inserida?
- 8 Qual é o engajamento dos beneficiários nesse processo? Eles são ouvidos nas tomadas de decisão em relação à organização? Existe uma dinâmica de disseminação do conhecimento e da experiência adquirida na atuação da organização?
- 9 Qual a sua percepção sobre as estratégias de marketing utilizadas pela organização?
- 10 Como é realizada a publicidade da atuação da organização?
- 11 Existe algum tipo de campanha de consciencialização junto aos beneficiários?
- 12 Qual a sua percepção sobre o impacto social da atuação da organização?
- 13 Qual a sua percepção sobre o impacto ambiental da organização?
- 14 Qual a sua percepção sobre o impacto económico da organização?

Objetivos	Questões
Mapear o cenário de iniciativas (empresas sociais e ONG's) de redução de desperdício de alimentos, no Brasil e em Portugal	Não se aplica
Analisar como as organizações praticam o marketing sustentável	8, 9, 10 e 11
Identificar se as organizações analisadas geram inovação social dentro de seu contexto	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13 e 14
Descrever o contexto em que as organizações estão inseridas (Brasil e Portugal), enquanto iniciativas de redução do desperdício de alimentos, sob a abordagem da inovação social	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13 e 14
Compreender como a inovação social, o empreendedorismo social e o marketing sustentável se relacionam no contexto das organizações analisadas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14

Apêndice J - Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Organização	Tipo de Organização	Fundação da Organização	Função na Organização	Início na Organização	Formação	Organização-Chave	Função na Organização-Chave
E1	Good After	Empresa Social	2016	Fundadora e Gestora	2016	Pós-graduação	Good After	Fundadora e Gestora
E2	400g	Empresa Social	2018	Fundadora e Gestora	2018	Graduação	400g	CEO
E3	Fruta Feia	Empresa Social	2013	Gestora Local	2016	Graduação	Fruta Feia	Gestora Local
E4	Fruta Feia	Empresa Social	2013	Gestora Local	2016	Graduação	Fruta Feia	Gestora Local
E5	Fruta Imperfeita	Empresa Social	2015	Gestor	2018	Pós-graduação	Fruta Imperfeita	Gestor
E6	Propriedade Rural	Propriedade Rural	N/A	Fundador	N/A	Graduação	Fruta Feia	Produtor e Fornecedor
E7	Hortamacs	Propriedade Rural	2003	Fundadora e Gestora	2003	Ensino Médio	Fruta Feia	Produtora e Fornecedora
E8	Propriedade Rural	Propriedade Rural	2010	Fundador e Gestor	2010	Graduação	Fruta Imperfeita	Produtor e Fornecedor
E9	Propriedade Rural	Propriedade Rural	1973	Fundador e Gestor	2015	Ensino Técnico	Fruta Imperfeita	Produtor e Fornecedor
E10	Chácara Malinski	Propriedade Rural	N/A	Gestor	N/A	Ensino Médio	400g	Produtor e Fornecedor
E11	Propriedade Rural	Propriedade Rural	1929	Gestor	N/A	Ensino Médio	400g	Produtor e Fornecedor
E12	Fruut	Empresa Tradicional	2013	Gestor de Marketing	2014	Mestrado	Good After	Fornecedor
E13	Cerealis	Empresa Tradicional	1919	Key Account Manager	2005	Mestrado	Good After	Fornecedor
E14	Save Food	ONG	2016	Fundador e Gestor	2016	Doutorado	Save Food	Fundador e Gestor
E15	Zero Desperdício	ONG	2012	Gestora	2017	Pós-graduação	Zero Desperdício	Gestora
E16	Banco de Alimentos	ONG	1998	Responsável Técnica	2017	Graduação	Banco de Alimentos	Responsável Técnica
E17	Hospital Lusíadas Porto	Empresa Tradicional	N/A	Coordenadora	N/A	Doutorado	Zero Desperdício	Doadora
E18	Adarsol/Junta da Freguesia de Paranhos	ONG	2015	Gestora	2015	Pós-graduação	Zero Desperdício	IPSS - beneficiária

E19	Cruz Vermelha Matosinhos	ONG	1999	Diretora Técnica	1999	Graduação	Zero Desperdício	IPSS - beneficiária
E20	Cruz Vermelha Matosinhos	ONG	1999	Coordenadora	2006	Graduação	Zero Desperdício	IPSS - beneficiária

Caracterização dos entrevistados (continuação)

Entrevistados	Categorias de Produtos Vendidos, Doados ou Recebidos	Compras ou Recebimentos Anuais em kg	Colaboradores	Clientes ou Beneficiários	Fornecedores, Produtores ou Doadores	Vendas ou Doações Anuais em kg	Redução de desperdício em KG
E1	Varejo no geral	25 mil	N/A	25 mil	160	32 mil	32 mil
E2	Frutas, verduras, legumes e vegetais	N/A	5	82	30	5 mil	N/A
E3	Frutas, verduras, legumes e vegetais	630 mil	11	5158	191	630 mil	630 mil
E4	Frutas, verduras, legumes e vegetais	630 mil	11	5158	191	630 mil	630 mil
E5	Frutas, verduras, legumes e vegetais	360 mil	10	1500	20	360 mil	N/A
E6	Frutas, verduras, legumes e hortaliças	N/A	N/A	N/A	N/A	400 mil	40 mil
E7	Verduras, legumes e hortaliças	N/A	12	N/A	N/A	200 mil	20 mil
E8	Banana e mamão	N/A	6	N/A	N/A	25 hectares	10%
E9	Limão, goiaba e tangerina	N/A	6	N/A	N/A	30 mil	10%
E10	Frutas, verduras, legumes e hortaliças	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
E11	Frutas, verduras, legumes e vegetais	N/A	2	N/A	N/A	N/A	15%
E12	Snacks de frutas desidratadas	N/A	32	N/A	N/A	N/A	N/A
E13	Massas, cereais e biscoitos	N/A	700	N/A	N/A	200 milhões de euros	N/A
E14	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
E15	N/A	N/A	3	N/A	N/A	N/A	N/A
E16	Refeições prontas, alimentos in natura e não-percíveis	433 mil	13	20 mil	66	433 mil	N/A
E17	Refeições prontas	N/A	N/A	70	N/A	N/A	3 mil

E18	Refeições prontas	18 mil	N/A	70	8	18 mil	18 mil
E19	Refeições prontas	N/A	N/A	200	1	N/A	N/A
E20	Refeições prontas	N/A	N/A	200	1	N/A	N/A