



RESPONSIBLE THINKING: DRAWING NEW FUTURES SCENARIOS

Libro de Actas del Congreso

17 de diciembre de 2021

BILBAO (SPAIN)

Organizado por



International Association
on Public and Nonprofit
Marketing (IAPNM)



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

NOTA INTRODUCTORIA

La Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo (AIMPN/IAPNM), en colaboración con la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), organizó el XIII Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo, con el tema “Responsible Thinking: Drawing New Futures Scenarios”. El Congreso tuvo lugar el 17 de diciembre de 2021 en Bilbao (España) en formato online a través de la plataforma Webex.

El objetivo del Congreso es difundir casos de estudio de actividades llevadas a cabo por organizaciones sin fines de lucro, instituciones públicas o empresas, referidas a cualquier actividad comprometida con la responsabilidad social, el marketing público y no lucrativo. En el ámbito del congreso fueron abordados casos en las siguientes áreas temáticas:

- Marketing Social
- Emprendimiento Social e Innovación Social
- Digitalización
- Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad
- Marketing sin Ánimo de Lucro
- Marketing Verde

Los 72 casos presentados en el congreso se organizaron en 15 sesiones sincrónicas. El Congreso, de tradición luso-española, contó con 230 participantes, 10 de Universidades de España, 4 de Universidades de Portugal, 4 de México y 1 de Brasil.

El Congreso también tuvo dos sesiones plenarias. Una titulada “Método del caso y sus modalidades: mis naves espaciales para sobrevivir en la galaxia UNIVERSItaria” que fue impartida por el doctor Oskar Villarreal, profesor investigador del Departamento de Economía Financiera II. Universidad del País Vasco UPV/EHU. La otra titulada “Creando cohesión social en un entorno empresarial responsable e inclusivo” e impartida por Ramón Bernal, director general de la Fundación Lantegi Batuak, organización no lucrativa que genera oportunidades laborales adaptadas a las personas con discapacidad.

El congreso finalizó con la entrega de premios a los mejores trabajos recibidos en cada una de las áreas temáticas del congreso repartiendo un total de 8 premios: 1 premio en cada una de las 6 áreas temáticas más un premio adicional en el área de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad y un premio para el mejor caso senior.

Es importante destacar que este Congreso contó principalmente con casos realizados por estudiantes supervisados por profesores, habiendo sido para muchos estudiantes la primera oportunidad de participar en un evento internacional. Aspecto, este último, de particular relevancia, no solo por su carácter científico potencial, sino también por su alcance y dimensión pedagógica.

XIII Comité Organizador del Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo

Bilbao, 17 enero de 2022

FICHA TÉCNICA

Título	XIII Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo. Responsible Thinking: Drawing New Futures Scenarios (Proceedings)
Lugar	Facultad de Economía y Empresa de la Universidad del País Vasco, UPV/EHU (España)
Fecha de celebración	17 de diciembre de 2021
Editores	Aritza López de Guereño Zarraga, Universidad del País Vasco, UPV/EHU Yolanda Chica Páez, Universidad del País Vasco, UPV/EHU Eva Emmanuel-Martínez, Universidad del País Vasco, UPV/EHU José Domingo García Merino, Universidad del País Vasco, UPV/EHU
Disponible en	https://www.ehu.eus/es/web/aimpn2021/publicaciones
Mes/Año	10 de enero de 2022
ISBN	978-84-09-42542-6

COMITÉS

Comité Organizador

ARITZA LÓPEZ DE GUEREÑO ZARRAGA, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
(Presidente del Comité Organizador)

YOLANDA CHICA PÁEZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

EVA EMMANUEL-MARTÍNEZ Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

JOSE DOMINGO GARCÍA MERINO, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

Comité Científico

COVADONGA ALDAMIZ-ECHEVARRIA GONZÁLEZ DE DURANA, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

HELENA ALVES, Universidad de Beira Interior (UBI)

AMAIA BAÑALES MALLO, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

JULEN CASTILLO APRAIZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

AMPARO CERVERA TAULET, Universitat de València (UPV)

YOLANDA CHICA PÁEZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

EVA EMMANUEL-MARTÍNEZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

XABIER OLABARRIETA ARNAIZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

MAITE RUIZ ROQUEÑI, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

LUCÍA SAEZ VEGAS, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

UNAI TAMAYO ORBEGOZO, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

JOSE LUIS VÁZQUEZ BURGUETE, Universidad de León

COMITÉS

Comité Científico Internacional

- IAPNM-ARGENTINA - Enrique Carlos BIANCHI, Catholic University of Córdoba
- IAPNM-AUSTRALIA - Mario J. MIRANDA, Ramkhamhaeng University Institute of International Studies
- IAPNM-AUSTRIA - Sebastian MARTIN, University of Applied Sciences Upper Austria
- IAPNM-BELGIUM - Claude PECHEUX, Catholic University of Leuven
- IAPNM-BRAZIL - Emerson Wagner MAINARDES, FUCAPE Business School
- IAPNM-BULGARIA - Ivan GEORGIEV, Trakia University Stara Zagora
- IAPNM-CANADA - Walter W. WYMER, University of Lethbridge
- IAPNM-COLOMBIA - Edy Lorena BURBANO, Universidad de San Buenaventura Cali
- IAPNM-CROATIA - Mirna LEKO-ŠIMIĆ, University of Osijek
- IAPNM-CYPRUS - Marlene DEMETRIOU, University of Nicosia
- IAPNM-CZECH REPUBLIC - Miroslav FORET, College of International and Public Relations Prague
- IAPNM-CHILE - Jorge CEA VALENCIA, Federico Santa María Technical University
- IAPNM-ECUADOR - Marco A. RIOS PONCE, Azuay University /Universidad del Azuay
- IAPNM-FRANCE - Elisa MONNOT, Cergy-Pontoise University
- IAPNM-GREECE - Rodoula TSIOTSOU, University of Macedonia
- IAPNM-HUNGARY - Erzsébet HETESI, University of Szeged
- IAPNM-IRELAND - Maurice MURPHY, Cork Institute of Technology
- IAPNM-ITALY - Alberto PADULA, University of Rome "Tor Vergata"
- IAPNM-LITHUANIA - Arvydas GUOGIS, Mykolas Romeris University
- IAPNM-MEXICO - Edith Patricia BORBOA ÁLVAREZ, Technologic Institute of Sonora
- IAPNM-NIGERIA - Charles Nwaneri EMEZI, Federal Polytechnic Nekede Owerri
- IAPNM-PAKISTAN - Hina BHATTI, Riphah International University
- IAPNM-PERU - Luis ORTIGUEIRA, Pacific University /Universidad del Pacífico
- IAPNM-POLAND - Celina SOLEK, Warsaw School of Economics
- IAPNM-PORTUGAL - Arminda Maria DO PAÇO, University of Beira Interior
- IAPNM-ROMANIA - Ani MATEI, National School of Political Science and Public Administration
- IAPNM-SLOVAK REPUBLIC - Anna VANOVA, Matej Bel University
- IAPNM-SLOVENIA - Irena OGRAJENŠEK, University of Ljubljana
- IAPNM-SPAIN - Ana LANERO CARRIZO, University of León
- IAPNM-SPAIN - Clementina GALERA, University of Extremadura
- IAPNM-SOUTH AFRICA - Marlize TERBLANCHE-SMIT, Stellenbosch University
- IAPNM-URUGUAY - Óscar Daniel LICANDRO, CLAEH University
- IAPNM-USA - Nancy ENGELHARDT, Marymount University
- IAPNM-VENEZUELA - Gabriel WALD, Catholic University Andres Bello

Comisión Científica-Tutores

- Ana Lanero Carrizo, Universidad de León (España)
- Alberto Viana, Instituto Federal de Rondônia - IFRO- (Brasil)
- Alexandra Braga, CIICESI, ESTG, Polytechnic Institute of Porto (Portugal)
- Amélia Carvalho, CIICESI, ESTG, Polytechnic Institute of Porto (Portugal)
- Araceli Galiano Coronil, Universidad de Cádiz (España)
- Aritza López de Guereño Zarraga, Universidad del País Vasco, UPV/EHU (España)
- Arminda do Paço, Universidade da Beira Interior- Covilhã (Portugal)
- Beñat Urrutikoetxea Arrieta, Mondragon Unibertsitatea Enpresagintza (España)
- Carlos Cardoso, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
- Carmen Hidalgo Alcázar, Universidad de León (España)
- César Sahelices Pinto, Universidad de León (España)
- Clementina Galera-Casquet, University of Extremadura (España)
- David Abril Pérez, Universidad de León (España)
- Edith Patricia Borboa Álvarez, Instituto Tecnológico de Sonora (México)
- Ellis Ossmane, Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)
- Estela Núñez-Barriopedro, Universidad de Alcalá (España)
- Inês Veiga Pereira, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto (Portugal)
- Isabel Ardions, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal)
- Jordana Kneipp, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
- José Luis Vázquez Burguete, Universidad de León (España)
- Lucas Ávila, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
- Lucía Sáez Vegas, Universidad del País Vasco, UPV/EHU (España)
- Luciana Oliveira, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal)
- Lucirene Rangel-Lyne, Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) y Universidad del Noreste (México)
- Luis-Alberto Casado-Aranda, Universidad de Granada (España)
- Luis Manuel Cerdá Suárez, Universidad Autónoma de Baja California (Mexico)
- Luísa Cagica Carvalho, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
- Luísa Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)
- Luísa Margarida Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
- Maria Antónia Gonçalves Rodrigues, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal)
- M. Mercedes Galán-Ladero, University of Extremadura (España)
- María Isabel Sánchez Hernández, Universidad de Extremadura (España)
- María Purificación García Miguélez, Universidad de León (España)
- Margarita Ramírez Ramírez, Universidad Autónoma de Baja California (Mexico)
- Nancy Imelda Montero Delgado, Universidad Autónoma de Baja California (México)
- Pablo Gutiérrez Rodríguez, Universidad de León (España)
- Paulo Bogas, Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)
- Paulo Jorge Pinheiro Gonçalves, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal)
- Paulo Gonçalves, Instituto Politécnico do Porto – ISCAP (Portugal)
- Paulo Sérgio Ribeiro Bogas, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
- Rafael Ravina Ripoll, Universidad de Cádiz (España)
- Rosana Fuentes Fernández, Universidad de León (España)
- Sandrina B. Moreira, Escola Superior de Ciências Empresariais-Instituto Politécnico de Setúbal (CICE e BRU-IUL) (Portugal)
- Shirley Zulema Rock Fentanes, Universidad del Noreste (Mexico)
- Unai Tamayo Orbeago, Universidad del País Vasco, UPV/EHU (España)

COMITÉS

Commission network development and expansión

M. Isabel SANCHEZ-HERNANDEZ

University of Extremadura (Spain)

e-mail: jsanchez@unex.es

ÍNDICE

Tabla de contenido

CASOS SÉNIOR	12
EXPERIENCIAS EN LA DOCENCIA VIRTUAL: SU APLICACIÓN A UN <i>BUSINESS GAME</i>	13
INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA: CASO PRÁCTICO EN EL SECTOR TECNOLÓGICO	23
LA COMUNICACIÓN DIGITAL SOBRE LAS ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: EL CASO DE ANTENA 3 NOTICIAS Y FUNDACIÓN MUTUA MADRILEÑA CON LA INICIATIVA “CONTRA EL MALTRATO: TOLERANCIA CERO”	36
TRAINING SDGS: UNA PROPUESTA DE CASO PRÁCTICO DE PRAXIS DOCENTE DE LOS 17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE NACIONES UNIDAS.....	47
EMPRESAS B CON PROPÓSITO DE IMPACTO: EL CASO DE CAPSA FOOD.....	57
MARKETING SOCIAL	73
TURISMO DEPORTIVO EN LA CIUDAD. IRONMAN VITORIA- GASTEIZ, UN CASO DE ESTUDIO.	74
SOCIETING: PAPEL TRANSFORMADOR DEL MARKETING EN LA SOCIEDAD	87
TODOS CON LA PALMA.....	96
NETFLIX A PIE DE CALLE	105
PATATAS HIJOLUSA: EL PRIMER PASO HACIA UNA NUEVA REALIDAD	115
DANONE	125
AUSONIA Y CARREFOUR: #LACIENCIAESPODEROSA.....	134
FONT VELLA: IMPULSANDO EL EMPRENDIMIENTO.....	145
A OPORTUNIDADE DO MARKETING SOCIAL NO COMBATE À DESIGUALDADE E VIOLÊNCIA - A DANÇA COMO MUDANÇA NO BEM-ESTAR DE JOVENS NA FAVELA BRASILEIRA MORRO DO ADEUS	152
ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS NEUROLÓGICOS IMPLICADOS EN EL PROCESAMIENTO DE ETIQUETAS NUTRICIONALES QUE PROMUEVEN HÁBITOS DE CONSUMO SALUDABLES.....	159
A ESTRATÉGIA DE MARKETING SOCIAL IMPLEMENTADA PELA VISA.....	170
COMBATE AO ESTIGMA NA SAÚDE MENTAL! CAMPANHA “VAMOS FALAR”	177
CAUSE RELATED MARKETING COMO INSTRUMENTO DE BENEFÍCIO MÚTUO: A EMPRESA STAPLES E A ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE APOIO À VÍTIMA NA CAMPANHA #VOLTAMOSJUNTOS.....	183
EL STORYTELLING COMO HERRAMIENTA DE MARKETING SOCIAL EN EXPERIENCIAS DE VOLUNTARIADO	191
ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DEL “BUEN GOBIERNO” EN EL H. AYUNTAMIENTO DE EMPALME, SONORA, MÉXICO.	202

EMPRENDIMIENTO SOCIAL	213
TIMPERS, UN EMPRENDIMIENTO CON MUCHO TACTO	214
SOLTRA, EMPRESA Y SOCIEDAD.....	225
REAS, UNA RED SALVAVIDAS EN TIEMPOS DIFÍCILES	237
A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL NA ECONOMIA E SOCIEDADE CONTEMPORÂNEAS – CASO REFOOD.....	246
BANCO ALIMENTAR SETÚBAL: INOVAÇÃO SOCIAL É A ESTRATÉGIA.....	257
GIRL MOVE ACADEMY – PROMOVER A MUDANÇA DESDE A RAIZ.....	265
PROPUESTAS DE DIVERSIFICACIÓN, SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SERVICIOS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. EL CASO BIOSERVICE	274
A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL E AS SOCIEDADES COOPERATIVAS.....	286
TERRA DOS SONHOS: ONDE SUCESSO SIGNIFICA IMPACTO	297
UMA FORMA GIRA DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL.....	305
DIGITALIZAÇÃO	317
LAS BECAS RALBAR DE LA FUNDACIÓN BANCO SABADELL Y EL PROYECTO “DIGITALIZACIÓN RURAL”	318
MARKETING PÚBLICO: O CASO DAS REDES SOCIAIS DO IFRO	327
TELECOMM-TELÉGRAFOS DE MÉXICO: AVANZANDO EN ACCIONES DE MARKETING PÚBLICO A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN.....	334
VER UMA CAMPANHA COM OUTROS OLHOS: O PAPEL DO MARKETING POLÍTICO NO CASO DO PARTIDO SOCIAL DEMOCRATA NA CORRIDA À CIDADE DO PORTO	343
FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN. UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA, SUSTENTÁVEL E COLABORATIVA	351
RSC Y SOSTENIBILIDAD	363
PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DE LOS SUPERMERCADOS ESR Y SU INCIDENCIA EN LA PREFERENCIA DE COMPRA DURANTE LA ETAPA COVID-19 EN MÉXICO.	364
LA POLÍTICA VERDE DE MERCADONA.....	370
DIAGEO: FOMENTO DEL CONSUMO RESPONSABLE.....	380
MERCADONA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	386
TOYOTA MOTION CORPORATION.....	395
GIVING MORE THAN WE TAKE FROM THE PLANET”	406
THE ROLE OF SDG 16 “PEACE, JUSTICE, AND STRONG INSTITUTIONS” IN CONTEMPORARY TIME: A CASE STUDY OF BERGER PAINTS PAKISTANE OF CASE	412
O ATIVISMO CORPORATIVO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DO MOVIMENTO BLACK LIVES MATTER E DA BEN & JERRY’S	420

PCM CORPORATIVO, EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE: IMPULSANDO EL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE EN MÉXICO	428
A DOAÇÃO E O MARKETING DIGITAL NA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA FUNDAÇÃO INFANTIL RONALD MCDONALD PORTUGAL.....	438
L'ORÉAL PARIS, HOLLABACK E APAV JUNTAS CONTRA O ASSÉDIO EM LOCAIS PÚBLICOS: O PROGRAMA STAND UP	446
FUNDAÇÃO EUGÉNIO DE ALMEIDA: A IMPORTÂNCIA DAGESTÃO ESTRATÉGICA E DA ACCOUNTABILITY NO VALOR SOCIAL	453
FUNDAÇÃO INFANTIL RONALD MCDONALD: ESTUDO DO PROCESSO CONTABILÍSTICO-ESTRATÉGICO.....	463
OPERAÇÃO NARIZ VERMELHO: O PROCESSO DE ACCOUNTABILITY PARA A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	478
ADOLFO DOMÍNGUEZ: UNA APUESTA POR EL SLOW-FASHION	486
CORPORATE UNIVERSITIES: THE FOUNDATION OF FUTURE HUMAN CAPITAL	498
TRUTH ABOUT WORKING CONDITIONS? – WHAT IS TRUE ABOUT COMPANY’S PROMISES.....	506
WORK-LIFE BALANCE: A CASE OF COSTA CROCIERE.....	514
MANAGING DIVERSITY IN THE WORKPLACE: A STUDY OF SODEXO	522
MARKETING SIN ÁNIMO DE LUCRO.....	530
“LUCHA POR LA MONTAÑA”: CARLOS, UN INFLUENCER RURAL.....	531
IKEA: “TODOS MERECEMOS UN VERDADERO HOGAR”	541
TOMS SHOES: UNOS ZAPATOS, UNA ILUSIÓN.....	552
LA DESAPARICIÓN DE LAS LETRAS QUE PUEDEN SALVAR VIDAS “MISSING TYPES”	559
SOLTRA, UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD.....	570
MAKE-A-WISH Y SU ESTRATEGIA DE MARKETING	579
MOVEMBER	590
ANÁLISIS DE LA DIGITALIZACIÓN DE UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO: LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA CONTRA EL CÁNCER (AECC).....	597
O MARKETING SOCIAL NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NOS ÓRGÃOS SOCIAIS: ESTUDO DE CASO – CASES	608
MARKETING VERDE	617
MARKETING VERDE E AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS- O CASO DA LIME	618
O MARKETING VERDE COMO INSTRUMENTO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL – A CAMPANHA, “O FUTURO DO PLANETA NÃO É RECICLÁVEL” DA EMPRESA PORTUGUESA EGF	628
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LA EMPRESA ECOALF	635
EL COMPROMISO CLIMÁTICO DE AMAZON	646
LA ACTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE ACS	658

NESTLÉ Y SU MARKETING VERDE.....	670
#VIAJA.DISFRUTA.RESPETA COMO INICIATIVA DE MARKETING TURÍSTICO HACIA UN TURISMO RESPONSABLE Y SOSTENIBLE.....	679
CASO: ADOLFO DOMÍNGUEZ “SE MAS VIEJO”	690
HOTEL BOUTIQUE CONTEMPLACIÓN EN EL VALLE DE GUADALUPE (MÉXICO): COMPROMISO CON EL ENTORNO MEDIANTE ACCIONES DE MARKETING VERDE	698

*

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL NA ECONOMIA E SOCIEDADE CONTEMPORÂNEAS – CASO REFOOD

Aluno1 Daniela Alexandra Matias Luis
Aluno2 Miguel Alexandre Pereira Correia
Aluno3 Pedro Miguel Rosado Azevedo

Tutora: Sandrina B. Moreira
Escola Superior de Ciências Empresariais-Instituto Politécnico de Setúbal (CICE e BRU-IUL)
(Portugal)

RESUMO:

Os últimos 20 anos deste século têm sido pautados por mudanças profundas no comportamento dos indivíduos, cada vez mais consciencializados de que a sociedade do descartável está obsoleta e de que é imprescindível olhar-se para as questões ambientais e de sustentabilidade como a premissa base para o futuro. Neste sentido, a máxima de Lavoisier “*nada se perde, tudo se transforma*” aplica-se pertinentemente numa ótica de economia circular, como a base para a luta contra o desperdício.

Em Portugal, Estado social e de recursos finitos, projetos de empreendedorismo e inovação social florescem a fim de dar resposta a problemas sociais, de modo sustentado e sustentável, aliando estratégias de gestão e de combate ao desperdício à evolução tecnológica, em prol da sociedade.

No seguimento desta tendência, torna-se pertinente perceber o contexto onde este tipo de projetos surge, e de que forma podem efetivamente impactar a economia e simultaneamente a comunidade onde se inserem. Para este efeito, no presente artigo apresenta-se o panorama nacional nesse âmbito, evidenciando um caso concreto, o da Refood, enquanto organização que conseguiu detetar uma falha de mercado e usá-la em prol da economia e sociedade.

ABSTRACT:

The last 20 years have been marked by profound changes in the behavior of individuals, who are increasingly aware that the disposable society is obsolete and that it is essential to look at environmental and sustainability issues as the basic premise for the future.

In Portugal, entrepreneurship and social innovation projects are growing to respond to social problems in a sustainable way, combining technological evolution with management and strategies against waste. It is therefore relevant to understand the context where these projects arise and how they can effectively impact both in the economy and the community at stake. For this purpose, this paper presents the national panorama on the subject, showing a concrete case of how the company Refood managed to detect a market failure and use it in favor of both the economy and society.

1. INTRODUÇÃO

“De repente o empreendedorismo está em voga. (...)” (Stevenson e Gumpert, 1985, citados por Sarkar, 2010, p. 25). Cada vez mais, o empreendedorismo é visto como um conceito de vida e uma forma dos líderes conseguirem singrar no extremamente competitivo mundo dos negócios. Timmons (1990, citado por Dornelas, 2014, p. 7) chega mesmo a afirmar que “o Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.”

O atual sistema económico globalizado obriga as empresas a serem cada vez mais criativas e a promoverem formas de negócios que, para além de cativar o público em geral, possam ao mesmo tempo ser inovadores, sustentáveis, diferenciadores. Acresce que, além de gerarem lucro para a própria empresa, essas iniciativas possam contribuir para o crescimento e desenvolvimento da própria economia onde se encontram inseridas.

Todavia, as enormes desigualdades sociais existentes a nível global, provocadas por uma multiplicidade de fatores, de que a recente crise pandémica (COVID-19) agudizou, aumentaram de forma imperativa, a crescente necessidade de se desenvolverem atividades que sejam mais direcionadas para a componente social e, simultaneamente, amigas do ambiente. São iniciativas sustentáveis e promotoras ativas do combate ao desperdício, produzindo respostas que o Estado e o próprio mercado não conseguem.

Neste seguimento, pode-se afirmar que, nem todos os casos de empreendedorismo visam somente a vertente económica. Mais do que o lucro e a captação de grandes investimentos, este tipo de negócios, tendo por base organizações que procuram dar resposta a problemas sociais muito específicos, visam promover a criação de valor social, no qual se verifique uma melhoria significativa e potencialmente duradoura das condições de vida das pessoas.

Há que ressaltar que, estas são normalmente organizações com modelos de negócio adaptados, já que se financiam através de instituições com fins sociais, vivem de parcerias de matriz solidária e o seu trabalho desenvolve-se muitíssimo dependente dos recursos humanos voluntários que vai conseguindo angariar.

Num mundo globalizado, onde os ritmos diários implicam o realce do individualismo, a iniciativa do americano Hunter Halder, ao detetar uma falha de mercado e ao arriscar numa ideia inovadora em Portugal, deu origem àquilo que começou por ser um movimento de cariz social, de dimensão micro local, implantado na Freguesia da Nossa Senhora de Fátima, em Lisboa, e que se estendeu a muitas outras zonas do país e até do mundo.

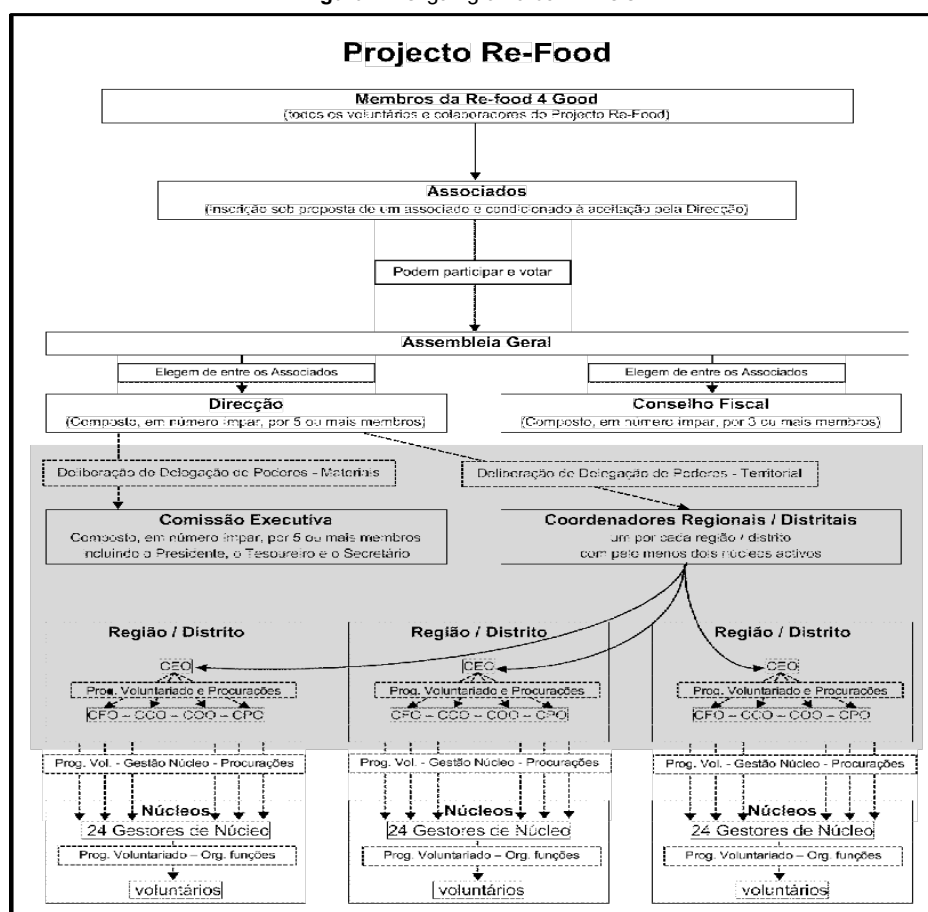
O movimento REFOOD (em português, realimentar) surge em 2011 com o principal intuito de promover a resolução da insuficiência alimentar de pessoas e famílias carenciadas ou incapacitadas, tendo por base a recolha e redistribuição de excedentes doados, a fim de contribuir para a redução do desperdício alimentar e, obviamente, da fome. De forma sucinta, para além de ter por objetivo ajudar as pessoas, promove e fortalece, indiscutivelmente, os laços comunitários através do modo como atua, e que se verá mais à frente.

Em 2013, em Portugal, é-lhe atribuído o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), e surge a Associação *Re-food 4 Good*, criada para servir o movimento REFOOD. Esta estabelece os estatutos da associação, dentro da lei portuguesa, enquanto instituição sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica de direito privado de solidariedade social, conferindo assim a esta, um rol de responsabilidades acrescidas e de vantagens fiscais aos parceiros doadores.

Relativamente à estrutura da *Refood 4 Good*, esta tem sofrido algumas alterações tendo em conta as necessidades inerentes ao passar do tempo, ao crescimento exponencial do projeto e, associado a este, da complexidade crescente em termos organizacionais da sua atuação. Neste sentido, menciona-se a base transparente e democrática da sua estrutura, constituída por voluntários, associados ou não.

Tendo em conta a existência de eleições a fim de constituir os seus órgãos sociais, Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal, esta é ainda desdobrada até à constituição de núcleos para que seja possível uma atuação local organizada destes mesmos voluntários, como se pode verificar no organograma disponível no site da REFOOD (Figura 1).

Figura 1 - Organigrama da REFOOD



Fonte: [https://re-food.org/], consultado em 24/10/2021.

2. EMPREENDEDORISMO COMO FORMA DE AÇÃO – CASO REFOOD

Atendendo ao tema em estudo neste artigo, é necessário clarificar os seguintes pontos: o que é de facto o empreendedorismo? Como é que este conceito nasceu? Que alterações tem provocado na sociedade e na economia para que tenha assumido ao longo dos anos uma importância cada vez maior?

A palavra empreendedorismo vem do francês «entre» e «prendre», que significa algo como “*estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor*” (Sarkar, 2010, p. 26). Cantillon foi o primeiro a abordar este conceito (em 1755, no ensaio *Essaisur la nature du commerce en general*), fazendo uma caracterização da pessoa empreendedora como sendo uma “*pessoa que paga um determinado preço por um produto para o vender a um preço incerto, tomando decisões sobre obter e usar recursos assumindo o risco empresarial*” (Cantillon, 1755, citado em Sarkar, 2010, p. 27). Anos mais tarde, Smith (em *Wealth of Nations*, 1776), complementa Cantillon, acrescentando que “*são pessoas que reagem às alterações das economias, funcionando como agentes económicos que transformam a procura em oferta*” (Smith, 1776, citado em Sarkar, 2010, p. 27).

Mais recentemente, o *Global Entrepreneurship Monitor* (2021) e a Comissão Europeia no seu Livro Verde sobre Espírito Empresarial na Europa (Comissão das Comunidades Europeias, 2003) corroboraram com estes e outros estudiosos na área ao admitirem que o empreendedorismo se caracteriza pela capacidade de inovar e criar algo em contexto de incerteza, transformando a procura em oferta, ao mesmo tempo que introduz valor e contribui para a melhoria dos resultados económicos.

Contudo, a definição mais utilizada e a que mais se assemelha ao que hoje se conhece por empreendedorismo, pertence ao académico austríaco Schumpeter (1934, citado em Sarkar, 2010, p. 27), para quem o

“empreendedor é aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios, que por sua vez, pode tomar várias formas, tais como a introdução de um novo produto; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais ou a criação de uma nova empresa”,

sempre com o intuito de criar, destruindo; ou seja, destruir todas as “ligações” com o vulgo conhecimento, através de produtos, serviços e/ou processos completamente inovadores, desconhecidos e criativos, que causem impacto e que criem novos paradigmas para o futuro, associando assim, o processo empreendedor ao desenvolvimento económico.

Em todas as definições, pode-se verificar que há pontos onde todos estão em sintonia: o empreendedorismo está associado ao desconhecido, à capacidade de explorar as lacunas / ineficiências que são detetadas no mercado e de criar / aprimorar de forma inovadora, um produto / serviço, cuja aceitação é sempre uma incógnita para o empreendedor, ainda que seja isso que torna este processo extremamente desafiador e motivante para o mesmo.

Bucha (2009, p. 53) resumiu a evolução do conceito de empreendedorismo na sua vertente económica, afirmando que:

“no século XVII, empreender significava firme resolução de fazer qualquer coisa; no século XIX e início do século XX, empreender entendia-se como o acto de criar grandes impérios económicos e hoje significa a actividade de toda a pessoa que está na base de uma empresa ou organização”.

No entanto, para que a incógnita não vire fracasso e a motivação vire desalento, não basta apenas ser empreendedor: é preciso incluir uma dose de inovação em todo esse processo. Freire (1995, p. 18) afirma que *“através da inovação, a empresa constrói no presente as bases do seu desenvolvimento futuro”*.

À semelhança de Schumpeter e Freire, também Freeman e Soete (1997, referidos por Sarkar, 2010, p. 29) e Drucker aliam o empreendedorismo à inovação, alegando *“que não se podem considerar todos os negócios como empreendedores”*, dando o seguinte exemplo:

“não pode ser a abertura de um novo restaurante mexicano num subúrbio americano considerado empreendedorismo, pois para o autor, estes agentes raramente correm riscos e não criam uma nova necessidade nem novos consumidores. Neste caso, estaríamos apenas perante a criação de uma nova empresa” (Drucker, 1993, citado por Sarkar, 2010, p. 28).

Ao longo dos últimos anos, são vários os casos de inovação: os telemóveis, os *tablets*, os *Ipods*, a Via Verde, entre muitos outros. No entanto, se em alguns casos essa inovação significa uma oportunidade a explorar, noutros casos, significa uma ameaça. Independentemente da situação, *“não podemos ignorar o seu impacto sobre as nossas vidas quotidianas, nem os dilemas morais, sociais e económicos que nos coloca. Podemos maldizê-la ou bendizê-la, mas não a podemos ignorar.”* (Freeman, 1975, citado por Dantas, 2001, p. 20).

Rothwell (1984, referido por Dantas, 2001, p. 21), Morin e Seurat (1989, referidos por Dantas, 2001, p. 21) e Dantas (2001) foram alguns dos autores que estudaram o fenómeno da inovação. Nas suas definições, todas elas têm um fator em comum: a necessidade de criar algo que seja novo ou vise melhorar algo existente. Ou seja, inventar. Mas porque chamar-lhe inovação e não invenção? Schumpeter (1934, citado por Dantas, 2001, p. 20) clarificou esta questão, afirmando que:

“a invenção é uma ideia, um esboço ou um modelo para um produto, processo ou sistema, novo ou aperfeiçoado, que pode estar patenteado ou não, mas que ainda não está materializado no mercado. A inovação só se concretiza, portanto, com a introdução no mercado (que pode ser a própria empresa, no caso de uma inovação de processo, por exemplo)”.

Para Drucker (1985), a inovação é o resultado da procura consciente e intencional de oportunidades para que tal aconteça.

Para Dosi (1988), a inovação prende-se com um conjunto de atividades que visam procurar a resolução de problemas, contudo é necessário a combinação de fatores, tais como tipos de ativos de conhecimento, bens ou serviços tecnológicos, competências e habilidades.

Na perspetiva de Van der Ven et al. (1989), a inovação é um processo que relaciona a geração, adoção, implementação e incorporação de novas ideias, práticas ou artefactos dentro da organização.

Já para Tidd et al. (1997), inovação tem por base transformar as oportunidades em novas ideias (com base numa investigação científica e as necessidades do mercado) e introduzi-las. A inovação radical e a inovação incremental foram introduzidas por estes autores. A primeira visa a introdução no mercado de um produto, processo ou serviço que apresenta características desconhecidas ou conhecidas, que contribuem para melhorias significativas no desempenho ou no custo, transformando os mercados existentes ou criando novos mercados. Por outro lado, a inovação incremental ocorre quando o novo produto incorpora algumas características novas em relação ao produto anterior, ainda que a alteração efetuada não modifique as funções básicas do produto já existente no mercado (Tidd et al., 1997).

No entanto, nem todos os casos de empreendedorismo e inovação visam somente a rentabilização da invenção; visam, por outro lado, encontrar soluções para melhorar ou mesmo resolver problemáticas de índole social para as quais os governos e o próprio mercado não conseguem dar resposta. O conceito de inovação social pode-se definir como o conjunto de novas práticas que visam atender às necessidades sociais e ambientais de forma mais eficaz que as soluções existentes (Howaldt & Schwarz, 2010, citado por Juliani, 2014, p. 6). Assim nasceu o conceito de empreendedorismo social. Sarkar (2010, p. 39) afirma que “*os empreendedores nos negócios transformam a economia ao deslocarem os recursos para áreas que ainda não são servidas. Os empreendedores sociais partilham muitas das mesmas qualidades, mas o seu primeiro efeito vai para as actividades que geram mudanças sociais.*” Ainda segundo o mesmo autor, estes “*são ambiciosos e persistentes, enfrentam os maiores problemas sociais e oferecem alterações a larga escala.*”

Esta ação social e consequentes alterações, viabilizam segundo Carvalho e Costa (2015, p. 63) a “*renovação social, as oportunidades do mercado de trabalho, a criação de formas alternativas de produção económica, e, a participação social*”, promovendo desta forma “*o desenvolvimento sustentável da população, nomeadamente através, do acesso à educação, ao rendimento, à saúde, à cultura, contribuindo para a criação de condições mais igualitárias para todos.*”

O caso REFOOD é um exemplo disso mesmo, pelo impacto que teve, tanto nas pessoas beneficiadas, como nas comunidades e empresas locais que as envolvem, e também na conceção do, então movimento, REFOOD, onde foi introduzida uma inovação, nos contextos nacional e sectorial, posicionando-se assim como inovador, quando se considera os estados de difusão e adoção da inovação (Rogers, 1983). O projeto de local expandiu-se para o plano nacional e global sendo que, em pré-pandemia existiam já 60 núcleos em Portugal, do Minho e Trás-os-Montes ao Algarve, e núcleos em Espanha e Itália. De salientar ainda que, no início de 2020 foi aberto um novo núcleo na Virgínia (EUA). Contudo, apesar de ser do interesse da REFOOD, este não ficará à responsabilidade da Associação em Portugal.

No património da REFOOD estão contempladas quantias monetárias e bens materiais e imateriais doados por quaisquer particulares ou coletivos, entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras e quaisquer outras receitas, como por exemplo as quotas, ou subsídios desde que harmonizados com as leis vigentes, os fins e com a natureza da Associação.

Concretamente acerca do *modus operandi* da REFOOD, este ocorre por meio da inclusão da comunidade local nos núcleos locais. Dos oito aos oitenta, todos são bem-vindos. Os voluntários são divididos em três grupos: a) recolha: onde são angariados os bens alimentares doados por restaurantes, cafés, pastelarias, refeitórios / cantinas e de super e hipermercados parceiros que, de outra forma, iriam para o lixo; b) tratamento: fase que compreende o empacotamento e armazenamento de bens alimentares no centro de operações, a fim de serem redistribuídos; c) distribuição: realizada por parte dos voluntários, que tratam da distribuição destes mesmos excedentes alimentares pelos beneficiários do projeto.

Sucintamente, a ação diária da REFOOD tem um forte impacto na vida das pessoas, estando em completa conformidade com política ambiental dos 3 R's (Reduzir, Reutilizar e Reciclar). A máxima mobilizar, unir e transformar

a comunidade, alicerça o movimento e está patente tanto de forma qualitativa como quantitativa na REFOOD e nos benefícios sociais e ambientais que promove.

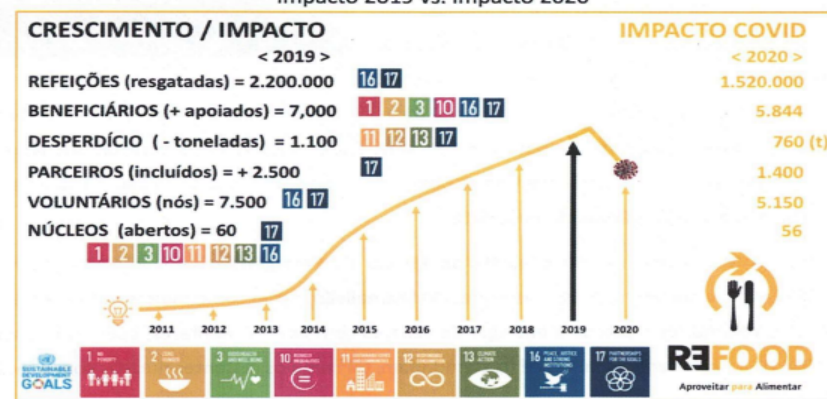
Segundo Parente et al. (2011), citando Nicholls (2006), o que distingue os empreendedores sociais de hoje e os seus projetos dos seus antecessores históricos reside, entre outros fatores, na multiplicidade de abordagens que são aplicadas para resolver os problemas sociais. Desta forma, para avaliar o impacto do empreendedorismo social, torna-se relevante, primeiramente, identificar o problema ou lacuna na sociedade, e contrapor com as respostas dadas pelos projetos desta natureza (neste caso, a REFOOD), apurando assim o seu grau de alinhamento com estas. Para o efeito, utilizar-se-á o ano de 2020 como referência temporal.

Assim, importa definir os públicos-alvo da atuação da REFOOD ao longo da sua cadeia de valor, assim como os problemas / desafios intrínsecos ao trabalho desenvolvido junto de cada um deles, por via de resultados mensuráveis, que nos permitam apurar evidência deste impacto.

“A REFOOD tem como missão resgatar alimentos, alimentar as pessoas e incluir toda a comunidade local, cocriando uma sociedade mais sustentável, justa e solidária” (Refood, 2021a). Assim, identifica-se a montante, empresas de produção, confeção e/ou comercialização de produtos alimentares (a que a Associação se refere como parceiros) e a jusante, pessoas em situação de carência social e económica que recorrem ao sector social para obter subsistência alimentar quotidiana. Importa também relevar, as comunidades locais com que a Associação opera, em concreto as pessoas individuais que constituem a sua carteira de voluntários, e assim, o grosso dos seus recursos humanos na sua componente operacional, bem como as instituições públicas e privadas que operam no sector social, e com quem a Associação trabalha em parceria.

Tendo os públicos identificados, e centrando o presente estudo principalmente nos primeiros dois, dada a mensurabilidade do seu impacto a nível social, pode-se, assim, apurar e analisar a pertinência do impacto da REFOOD concretamente, em cada um deles. Para isso, recorre-se à informação disponibilizada pela REFOOD em sede de Relatório e Contas 2020 (Refood, 2021b), como se pode observar, de forma esquematizada, na Figura 2.

Figura 2 - Análise evolutiva da atividade da REFOOD, com foco na análise comparativa entre os anos 2019 e 2020.
Impacto 2019 vs. Impacto 2020



Fonte: [https://re-food.org/wp-content/uploads/2021/02/REFOOD_Relatorio-e-Contas_2020.pdf], consultado em 24/10/2021.

Começando pela análise do público a jusante, importa primeiro perceber a que problema esta atividade responde. Segundo a Federação Portuguesa de Bancos Alimentares contra a Fome (2021), através do seu website oficial, em 2020 estavam identificadas em Portugal cerca de 450 000 pessoas com carência comprovada, representando cerca de 4% da população residente em Portugal (INE, 2021a). Para além disso, segundo um estudo conduzido pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2021b), com base nos rendimentos da população residente em Portugal em 2020, 19,8% desta se encontra em risco de pobreza ou exclusão social, revelando algum potencial para o aumento do número apresentado anteriormente. Em conjunto, estes indicadores mostram que existe efetivamente um problema social que carece de uma resposta.

Por outro lado, analisando agora a atividade da REFOOD, a sua resposta direta a este público passa pela distribuição gratuita de refeições. No que toca aos resultados quantitativos da Associação na sua atuação junto deste público, com base nos dados constantes do Relatório e Contas 2020 da REFOOD (Refood, 2021b), a Associação apoiou de forma direta, 5884 beneficiários através da sua atividade. Importa relevar para efeitos desta análise que, segundo este mesmo relatório, se registou um decréscimo de cerca de 16% no número de novos beneficiários face a 2019 onde a Associação apoiou 7000 pessoas, e que se deveu principalmente a “(...) *uma mudança por parte das autarquias locais, que optaram durante este período por apoiar diretamente famílias necessitadas*” (Refood, 2021b, p. 27). Importa também referir que, segundo este mesmo relatório, no seu ponto 5, uma boa parte do total de beneficiários apoiados pela Associação em 2020 corresponde a novos beneficiários, visto que “(...) *em muitos núcleos locais, os beneficiários anteriores à pandemia foram enquadrados no sistema de apoio em rede e foram abrangidos pelas parcerias institucionais locais, sendo em muitos casos contabilizados por estas*” (Refood, 2021b, p. 30).

Já a montante, estão as empresas do sector alimentar, entre as quais, no caso da REFOOD, se destacam os restaurantes, tendo em conta que foi a partir do desperdício gerado por estes que a solução que deu origem à Associação teve origem.

Segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO, 2021), através de um estudo conduzido por esta organização em 2011 e publicado no seu website oficial, cerca de um terço dos alimentos produzidos para consumo humano, a nível mundial, são perdidos ou desperdiçados. Por outro lado, citando um estudo levado a cabo em 2016 e denominado FUSIONS Project, a Comissão Europeia indica que, na União Europeia, são produzidas cerca de 88 milhões de toneladas de desperdício alimentar, num valor estimado de 143 mil milhões de euros (Stenmarck et al., 2016). Estes factos justificaram a criação da Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar (CNCDA), em Portugal, através do Despacho n.º 14202-B/2016, com o objetivo de “(...) *promover a redução do desperdício alimentar através de uma abordagem integrada e multidisciplinar*” (Diário da República Eletrónico, 2021, p. 1), reconhecendo assim a necessidade de enfrentar este problema a nível nacional de forma concertada.

Neste âmbito, existem dois resultados operacionais da REFOOD que nos ajudam a perceber a sua atuação junto deste público e em linha com o problema identificado (Refood, 2021b). Segundo os dados do Relatório e Contas 2020, a REFOOD, através da recolha e reaproveitamento de alimentos, evitou o desperdício de 760 toneladas de produtos alimentares. Para além disso, a REFOOD conta com 1400 parceiros de onde recolheu e poderá recolher no futuro produtos alimentares. Apesar de um decréscimo dos 2500 parceiros com que a Associação contava em 2019, por força do encerramento temporário da atividade dos restaurantes devido à pandemia, assinala-se uma monitorização do progresso deste indicador por parte da mesma e da preocupação com o aumento da sua carteira de parceiros.

Pelo exposto, conclui-se que, nesta vertente, a REFOOD não só atua no combate ao desperdício alimentar quotidianamente, como procura ativamente aumentar este contributo através da procura de mais parceiros. No sentido estrito, os dois indicadores em análise comprovam o contributo concreto, à sua escala, da Associação para um problema social identificado e fundamentado. Não obstante, esta abordagem contribui, de forma muito mais abrangente, para a prática de uma nova abordagem económica definida pela Comissão Europeia como “(...) *um contributo fundamental para os esforços da UE no sentido de desenvolver uma economia sustentável, hipocarbónica, eficiente em termos de recursos e competitiva*” (EUR-Lex, 2021). Essa denominada Economia Circular assenta na premissa “*Cradle-To-Cradle*”¹¹ (C2C), em que:

“o que antes era considerado resíduo deve ser considerado matéria-prima de outro processo, tal que o fluxo de materiais possa ser mantido continuamente num ciclo industrial fechado. Um resíduo é um recurso, ou seja, algo que encerra um potencial de aproveitamento, de valorização e que pode e deve estar na origem de um novo produto”. (Leitão, 2015, pp. 157-158, citando Braungart & McDonough, 2002, 2013; Braungart et al., 2007).

Este conceito é a base do modelo de funcionamento da REFOOD e que se vê espelhado na sua atividade, sendo assim também de realçar o contributo prático e quotidiano da mesma para esta abordagem económica em Portugal. É ainda uma abordagem inovadora em Portugal, introduzindo uma nova maneira de aportar tanto a distribuição de alimentos a

¹¹ Significa “do berço ao berço”.

populações carenciadas, como de combater desperdício alimentar. Dá, portanto, tangibilidade às definições já mencionadas anteriormente e trazidas pelos trabalhos de Rothwell (1984), Morin e Seurat (1989) e Dantas (2001), e cimenta, assim, este projeto como exemplo de empreendedorismo pelo seu carácter inovador (Freeman e Soete, 1997, 1997, referidos por Sarkar, 2010).

Com o advento da pandemia global de COVID-19, alguns dos problemas em análise neste estudo sofreram um agravamento. No Relatório de Progresso relativo à Estratégia Nacional e Plano de Ação ao Desperdício Alimentar (2020), a CNCDA reporta uma diminuição no desperdício alimentar em Portugal de 36%, por via da inatividade de várias empresas do sector alimentar, reduzindo assim a magnitude deste problema face a esta crise. No mesmo relatório, também se dá conta de que as restrições sofridas pelos sistemas de abastecimento alimentar “(...) traduziram-se em acrescidos desafios, de que são exemplo os circuitos da redistribuição e doação de alimentos” (CNACDA, 2020, p. 3). Esta realidade também se encontra espelhada no Relatório de Contas da REFOOD 2020, que refere a inovação de processos a que foi obrigada para poder continuar a dar resposta a quem depende do seu apoio para subsistir, quando refere que:

“a grande maioria dos núcleos Refood suspendeu a sua operação habitual, com os procedimentos tal como os conhecemos, mas não deixaram de trabalhar. Em quase todos, pequenas equipas de voluntários fizeram questão de manter as recolhas, sobretudo nos supermercados (ainda abertos) (...). Outras equipas contactaram as entidades locais (...) e, rapidamente, criaram parcerias em rede, assegurando a alimentação dos beneficiários” (Refood, 2021b, pp. 28-29).

Concettualmente, pode-se enquadrar esta inovação a nível dos processos (OCDE, 2005), sendo esta de carácter incremental (Dantas e Moreira, 2011), tendo como foco a alteração do processo de recolha de alimentos para posterior redistribuição.

É de louvar a capacidade de inovação da Associação para fazer face a estes obstáculos, sobretudo à luz dos dados de Silva et al. (2021), em que neste período,

“(...) mais de 400.000 pessoas caíram abaixo do limiar de pobreza (...). Isto significa um aumento da taxa de risco de pobreza de 25%, de 18,3% (no cenário sem crise) para 23% (no cenário com crise...) [e que] (...) calcula-se que a taxa de intensidade da pobreza, que indica o quão distante está o rendimento das pessoas mais pobres do limiar de risco de pobreza, aumentou 8% em comparação com o cenário sem crise” (Silva et al., 2021, p. 4).

Com a flexibilidade necessária para uma inovação incremental (Dantas e Moreira, 2011), de carácter temporário, que, embora revertendo a inovação original do processo por força da conjuntura, reforça a importância de diversificação de fontes de fornecimento, assim como o foco dos empreendedores sociais com a persecução de mudanças sociais (Sarkar, 2010).

Neste exemplo consegue-se também perceber a capacidade que o projeto teve de gerar participação social (Carvalho e Costa, 2015), especialmente numa conjuntura de crise, em que os núcleos foram os protagonistas de muitas das inovações organizacionais (OCDE, 2005) descritas para contornar as adversidades trazidas pela pandemia. Através destas inovações, a REFOOD mostrou-se eficaz em gerar mudanças sociais e a combater desigualdades sociais (Carvalho e Costa, 2015), servindo um dos seus públicos principais, situado a jusante no seu processo produtivo.

Conclui-se, portanto, que o esforço da Refood em se reinventar no atual contexto pandémico tornou-se ainda mais importante e pertinente, face ao impacto social que este período teve em Portugal.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

Pergunta 1.

Tendo em conta o aumento de carências e a deterioração das condições de vida das sociedades em situações de crise, é possível encarar o apoio ao empreendedorismo social como uma estratégia preventiva de resposta a impactos sociais provenientes deste tipo de situações?

Resposta.

No contexto português, pelos dados fornecidos pela CNCDA (2020), no seu Relatório de progresso, a capacidade de resposta do sector foi muito afetada pela crise pandémica, na sua capacidade de angariação e processo de distribuição de alimentos. Para além disso, por via das restrições impostas, a atividade da REFOOD foi muito afetada, quer no acesso a produtos alimentares, quer na sua capacidade de mobilização de voluntários (Refood, 2021a,b). Por muito imprevisíveis que fossem estas circunstâncias, caso o sector privado social, no qual assenta muito do que é a resposta do Estado no terreno, mediante o que o que está estabelecido na Constituição da República Portuguesa (CRP), no n.º 2 do artigo 63.º, onde percebemos que a ação do Estado no sector social tem um carácter de organização e planeamento, e também que as ações são levadas a cabo de forma descentralizada e incluindo as demais organizações que operam no sector, e pelo que vemos no disposto no Decreto-Lei n.º 55/2020, que nos mostra não só a descentralização das competências de âmbito de ação social nas autarquias locais, como a importância do sector social privado na concretização dos Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS), podemos concluir que o reforço da capacidade de resposta do mesmo, significará um presumível aumento na sua capacidade de resposta do sector.

Pergunta 2.

Qual o impacto do fator inovação na capacidade de resposta contínua das entidades que integram o sector social?

Resposta.

Mesmo que o empreendedorismo social não tenha a necessidade de inovar de forma constante para obter dividendos, como nos diz Freire (1995), esta premissa não deixa de ser verdade para o empreendedorismo social e, embora não seja uma questão lucrativa, não deixa de ser um fator de sustentabilidade destas organizações. Como referido anteriormente, a abordagem inovadora da REFOOD, recorrendo ao desperdício alimentar de restaurantes e outros produtores alimentares para fazer chegar comida a quem mais precisa, decresce a dependência da Associação de doações pontuais ou incentivadas por campanhas de comunicação, conferindo-lhe uma fonte contínua de refeições e produtos alimentares, combatendo simultaneamente o desperdício alimentar (Refood, 2021a,b).

Neste aspeto, a inovação pode ser uma abordagem muito importante para os projetos de empreendedorismo social, na ótica de assegurar a sustentabilidade operacional e até mesmo financeira dos mesmos.

Pergunta 3.

Qual o impacto do sector empresarial no sucesso dos projetos de empreendedorismo social?

Resposta.

O sector empresarial, a par do sector público, dentro de qualquer ecossistema económico retém uma boa parte dos recursos, sejam estes materiais ou financeiros. Desta forma, e tal como referido por Sarkar (2010, p. 39), muitas vezes é com recurso ao sector empresarial que os projetos sociais conseguem “*deslocar os recursos para áreas não servidas*”.

Essa relação acontece no caso da REFOOD, quer na sua atividade de combate ao desperdício alimentar quer, pela informação presente no seu Relatório e Contas 2020 (Refood, 2021b), através de patrocínio ou mecenato.

Pergunta 4.

É relevante estudar o impacto do empreendedorismo social numa sociedade?

Resposta.

Sociedades diferentes, com sistemas económico-sociais distintos oferecem contextos variados que nos permitem estudar o impacto dos projetos de empreendedorismo social e, por conseguinte, o seu grau de relevância como uma variável e não uma constante. Como já referido, a capacidade que o empreendedorismo social tem de alocar recursos onde eles são necessários (Sarkar, 2010) torna-se mais ou menos relevante mediante, por um lado, a quantidade de recursos disponíveis e alocados a um sector, por outro, o número de respostas disponíveis (sector privado, sector público e/ou ambos).

Neste estudo de caso, o contexto utilizado é o português, onde, como se sabe pelo disposto, tanto na CRP, por meio do artigo 63.º, como pelos exemplos que ao longo dos anos têm constituído a organização da ação social, o sector social privado tem uma intervenção importante na operacionalização das várias estratégias. Neste caso concreto, dado o contexto macroeconómico, o empreendedorismo social ganha um impacto mais relevante.

4. CONCLUSÕES

Como já referido anteriormente, pelo consagrado no número 2 do artigo 63.º da CRP, percebe-se que a ação do Estado no sector social tem um carácter de organização e planeamento, e também que as ações são levadas a cabo de forma descentralizada. Constatam-se estas mesmas variáveis em ação através do Decreto-Lei n.º 55/2020 de 12 de agosto que, pelo disposto no número 1 do seu artigo 1.º, e adiante no n.º 2 do seu artigo 8.º, mostra não só a descentralização das competências de âmbito de ação social nas autarquias locais, como a importância do sector social privado na concretização dos Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS), ou seja, os planos estratégicos para a ação social em cada concelho.

Esta abordagem revela, entre outros aspetos, primeiramente que, a componente privada do sector social tem um papel fundamental no que constitui a resposta do Estado aos desafios da sociedade portuguesa nesta vertente, ao aplicar nas suas organizações políticas de responsabilidade social. Em segundo lugar, a ação coordenada entre as organizações, públicas e privadas do sector, assim como o seu alinhamento com os objetivos, necessidades identificadas e estratégia delineada pelos órgãos do Estado, desde o âmbito nacional até ao local, são uma premissa estratégica basilar na atuação do sector e na sua capacidade de resposta.

Estas premissas assentam na descrição já mencionada por Sarkar (2010), não só na capacidade que os projetos de empreendedorismo social têm de gerar mudanças sociais, como na sua capacidade de oferecer alterações a larga escala, aspetos que se veem capitalizados na organização do sector social português.

Por outro lado, a interdependência dos conceitos de empreendedorismo (e por conseguinte empreendedorismo social) e inovação mostram que esta última é a força motriz que permite ao projeto empreendedor explorar lacunas ou ineficiências identificadas no mercado, o que torna estes processos vitais para os objetivos de transformação social a que os projetos deste cariz se propõem. Foi isto mesmo que permitiu à REFOOD, como se viu ao longo deste trabalho, não só surgir como desenvolver-se ao longo dos anos, oferecendo respostas concretas a problemas fundamentados e identificados, assim como ultrapassar novas ameaças que surgem de conjunturas inesperadas, como foi o caso com a pandemia de COVID-19.

Como especialmente esta última ensina, as conjunturas que regem a sociedade são muitas vezes efémeras e mutáveis, exigindo de indivíduos e entidades flexibilidade, adaptabilidade e criatividade. Se novas conjunturas exigem novas soluções, inovar é e continuará a ser a principal arma ao dispor dos projetos de empreendedorismo social, não só para as tornar mais eficazes a enfrentar os problemas de hoje, como capazes de combater os que surgem amanhã.

Em suma, neste ponto de vista, o trabalho desenvolvido pela REFOOD, à escala dos recursos que dispõe, exemplificam estes contributos face a problemas de comprovada relevância no panorama nacional, fazendo-o de forma resiliente e inovadora, em linha com as definições apresentadas de empreendedorismo e inovação social, e significativa a nível humano, sendo assim um excelente exemplo do impacto do empreendedorismo social na sociedade portuguesa atual.

BIBLIOGRAFIA

- Assembleia da República Portuguesa (2021). Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional 2005, Artigo 63º <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo*. Editora RH, Lda.
- Carvalho, L. C., & Costa, T. G. (2015). *Empreendedorismo – Uma visão Global e Integradora*. Edições Sílabo, Lda.
- CNACDA (2020). 9º Relatório de Progresso – Estratégia Nacional e Plano de Ação de Combate ao Desperdício Alimentar <https://www.cncda.gov.pt/index.php/resultados/relatorios-progresso>
- Comissão das Comunidades Europeias (2003). Livro Verde – “Espírito Empresarial na Europa. 4-6.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0027&from=EN>

Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação*. Vida Económica.

Dantas, J., & Moreira, A. (2011). *O Processo de Inovação*. LIDEL.

Diário da República Eletrónico (2021). *Despacho n.º 14202-B/2016*.

<https://dre.pt/pesquisa/-/search/105263193/details/normal?q=Despacho+n.%C2%BA%2014202-B%2F2016>

Diário da República Eletrónico (2021). *Decreto-Lei n.º 55/2020*.

<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/55-2020-140087205>

Dornelas, J. (2014). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* (5ª ed.). Empreende / LTC.

Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature* (16), 1120-1171.

Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Butterworth – Heinemann, Oxford.

EUR-Lex (2021). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões:

Fechar o ciclo – plano de ação da UE para a economia circular. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX%3A52015DC0614>

Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome (2021). *Banco Alimentar*.

<https://www.bancoalimentar.pt/>

FAO (2021). *Food Loss and Waste Database*.

<https://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/flw-data>

Freire, A. (1995). *Inovação; Novos Produtos e Negócios para Portugal*. Editora Verbo.

Global Entrepreneurship Monitor (2021). *How GEM defines Entrepreneurship*.

<https://www.gemconsortium.org/wiki/1149>

INE (2021a). *Census 2021: Resultados Preliminares*

https://ine.pt/scripts/db_censos_2021.html

INE (2021b). População residente em risco de pobreza ou exclusão social (%) por Sexo e Grupo etário; Anual - INE, Inquérito às condições de vida e rendimento

https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0006271&selTab=tab0

Juliani, D. (2014). Inovação Social: Uma revisão sistemática de literatura. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 6-7, 8 e 9 de Agosto, 2014

Leitão, A. (2015). Economia circular: uma nova filosofia de gestão para o séc. XX. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, Vol 1, Nº 2, September 2015, 157-158.

OCDE (2005). The measurement of Scientific and Technological Activities – Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – OSLO Manual. <https://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>

Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Chaves, R. (2011). Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho - Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização, 26 e 27 de Maio, 2011, Portugal (270). <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61862/2/cparenteempreendedorismo000151867.pdf>

Refood (2021a), <https://re-food.org>, consultado em 24/10/2021.

Refood (2021b). *Relatório de Contas 2020*. https://re-food.org/wp-content/uploads/2021/02/REFOOD_Relatorio-e-Contas_2020.pdf

Rogers, E.M. (1983). *Diffusions of Innovations*. Free Press, New York

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2ª ed). Escolar Editora.

Silva, J., Bernard, A., Espiga, F. & Gaspar, M. (2021). O impacto da Covid-19 na Pobreza e Desigualdade em Portugal, e o efeito mitigador das políticas de proteção. O Observatório Social – Portugal, Fundação “La Caixa”, PROSPER (Católica-Lisbon’s Center of Economics for Prosperity).

<https://observatoriosocial.fundacaolacaixa.pt/-/o-impacto-da-covid-19-na-pobreza-e-desigualdade-em-portugal-e-o-efeito-mitigador-das-politicas-de-protecao>

Stenmarck, Å., Jensen, C., Queded, T., Moates, G., Buksti, M., Cseh, B., Juul, S., Parry, A., Politano, A., Redlingshofer, B., Scherhauser, S., Silvennoinen, K., Soethoudt, H., Zübert, C., Östergren, K. (2016). Estimates of European food waste levels, FUSIONS EU project, funded by the European Commission Framework Programme 7, Estocolmo, U.E. <https://www.eu-fusions.org/phocadownload/Publications/Estimates%20of%20European%20food%20waste%20levels.pdf>

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation: integrating technological, market, and organizational change*. New York: Wiley and Sons

Van Der Ven, A., Angle, H. L., & Poole, M. (Eds.). (1989). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. New York: Harper & Row.