

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

Julhete Mignoni

**O PAPEL DA TECNOLOGIA DIGITAL NA ESCALABILIDADE DE INOVAÇÕES
SOCIAIS**

Porto Alegre

2022

Julhete Mignoni

**O PAPEL DA TECNOLOGIA DIGITAL NA ESCALABILIDADE DE INOVAÇÕES
SOCIAIS**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração, pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt

Coorientadora: Profa. Dra. Gabriela Zanandrea

Porto Alegre

2022

M636p Mignoni, Julhete.
O papel da tecnologia digital na escalabilidade de
inovações sociais / Julhete Mignoni. – 2022.
150 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.
“Orientadora: Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt
Coorientadora: Profa. Dra. Gabriela Zanandrea.”

1. Inovação social. 2. Escalabilidade. 3. Tecnologias
digitais. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

Julhete Mignoni

**O PAPEL DA TECNOLOGIA DIGITAL NA ESCALABILIDADE DE INOVAÇÕES
SOCIAIS**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração, pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovada em 30 de Agosto de 2022.

Banca examinadora

Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt – UNISINOS (Orientadora)

Profa. Dra. Gabriela Zanandrea – UNISINOS (Coorientadora)

Profa. Dra. Amarolinda Iara da Costa Zanela Klein - UNISINOS

Profa. Dra. Manuela Rösing Agostini

Profa. Dra. Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos – PUCRS

Porto Alegre

2022

AGRADECIMENTOS À CAPES

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de realizar este sonho e por me iluminar.

Agradeço à Virgem Maria pelo seu auxílio e intercessão de mãe.

Agradeço à minha família pelo apoio, compreensão e incentivo constante, sendo parte fundamental desta conquista e mais especialmente à minha mãe Clarinda Maria Lazzaretti Mignoni que esteve comigo durante todo este tempo de desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço aos meus colegas de mestrado do PPG Administração Unisinos e bolsistas por todo o companheirismo e suporte durante o processo.

Agradeço aos meus amigos mais próximos que estiveram me acompanhando neste processo e me apoiando psicologicamente mesmo de longe (Daniel Almeida, Marthiella Marcon Zanella, Júlia Oliveira, Marta Puig, Max Sans entre outros).

Agradeço aos meus gatos, Tom e Fred, por me lembrarem que às vezes é necessário parar e descansar.

Agradeço à professora Dra. Claudia Bitencourt por me orientar, por toda a sua docilidade e compreensão durante o processo do mestrado e da elaboração da dissertação e por me proporcionar uma introdução a este mundo incrível da inovação social. Você é um exemplo e inspiração para todos nós! Além da profissional que és te admiro como ser humano.

Agradeço à professora Dra. Gabriela Zanandrea por facilitar este processo de elaboração da dissertação e por toda sua dedicação e paciência como coorientadora. Você foi ótima!

Agradeço ao professor Bruno Bittencourt que mesmo não tendo participado deste processo foi a pessoa que me despertou o interesse sobre o tema de Inovação Social por causa de sua humanidade e criação da Escola Convexo que auxilia muitas crianças que estão passando por uma situação de vulnerabilidade social.

Agradeço imensamente a todos vocês!

RESUMO

Atualmente um dos maiores desafios enfrentados pela humanidade é a resolução de questões sociais e ambientais complexas. Em um cenário tão frágil as instituições acabam falhando ao atuar como provedoras e protetoras da sociedade. Dado esse contexto, a inovação social é uma temática que vem atraindo a atenção de acadêmicos, empresas e instituições públicas pelo seu potencial de transformação social. Críticas referentes a inovações sociais ressaltam a falta de iniciativas de longo prazo e a dificuldade de expansão dessas iniciativas. Entretanto, a escalabilidade das inovações sociais é uma temática pouco explorada. Dentre as alternativas que vem sendo utilizadas recentemente para escalar o impacto das inovações sociais é a utilização da tecnologia digital. Porém, o problema sobre como as tecnologias digitais podem atuar como impulsionadoras da inovação social também é algo que ainda precisa ser estudado. Dado essa problemática e contexto, a presente investigação trata-se de um estudo de casos múltiplos que busca compreender como as tecnologias digitais contribuem para a escalabilidade das inovações sociais. Assim sendo, foram selecionados três casos de inovação social: Food to Save, Cheap Food e Trashin. O estudo contribui com a identificação de uma nova conexão entre os três processos de escalabilidade: os processos de *scaling up* e *scaling deep* viabilizam e impulsionam o processo de *scaling out*. Esse estudo mostrou também as tecnologias digitais contribuem para a escalabilidade de inovações sociais em diferentes aspectos, incluindo operacionalização das iniciativas, o fortalecimento da confiança na iniciativa e a construção de relacionamentos e engajamento da rede de atores. Ainda, há contribuições com relação as barreiras e oportunidades para a escalabilidade das inovações sociais por meio das tecnologias digitais. Por fim, esta dissertação ampliou o conhecimento de como a tecnologia contribui para a escalabilidade de inovações sociais. Espera-se que os seus resultados, contribuições e limitações gerem reflexões sobre a importância de se estabelecer uma infraestrutura digital que favoreça a atuação de iniciativas que visam solucionar desafios da sociedade.

Palavras-chave: Inovação Social. Escalabilidade. Tecnologias Digitais.

ABSTRACT

Currently, one of the greatest challenges for humanity is the resolution of social and environmental problems. In such a provider scenario, institutions can function as organizations and protectors of society. Given this context, social innovation is a subject that has been attracting the attention of public institutions for its potential for social transformation. Criticism of innovative solutions increases the lack of timely initiatives and the difficulty of expanding them. However, the scalability of social innovations is a little explored issue. Among the alternatives that have been used recently to scale the impact of social innovations is the use of digital technology. However, the problem of how digital technologies can act as drivers of social innovation is also something that still needs to be studied. Given this issue and context, the present investigation is a multiple case study that seeks to understand how digital technologies contribute to the scalability of social innovations. Therefore, three cases of social innovation were selected: Food to Save, Cheap Food and Trashin. The study contributes to the identification of a new connection between the three scaling processes: scaling up and scaling deep processes enable and drive the scaling out process. This study also showed that digital technologies contribute to the scalability of social innovations in different aspects, including operationalizing initiatives, strengthening trust in the initiative and building relationships and engaging the network of actors. Still, there are contributions regarding the barriers and opportunities for the scalability of social innovations through digital technologies. Finally, this dissertation expanded the knowledge of how technology contributes to the scalability of social innovations. It is expected that its results, contributions and limitations generate reflections on the importance of establishing a digital infrastructure that favors the performance of initiatives that aim to solve societal challenges.

Keywords: Social Innovation. Scalability. Digital Technologies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Três dimensões para iniciativas socialmente inovadoras.....	22
Figura 2 –	Tipos de Escalabilidade das Inovações Sociais	28
Figura 3 –	Resumo esquemático	35
Figura 4 –	Logotipo da Food to Save	43
Figura 5 –	Aplicativo Food to Save.....	44
Figura 6 –	Logotipo da Cheap Food.....	68
Figura 7 –	Solução Cheap Food	70
Figura 8 –	Logotipo Trashin.....	92
Figura 9 –	Metodologia Trashin	94
Figura 10 –	Sinalização de lixeiras.....	94
Figura 11 –	Relação entre <i>Scaling Out</i> , <i>Scaling Up</i> e <i>Scaling Deep</i> e os Papéis das Tecnologias Digitais	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Definições na literatura para o conceito de Inovação Social	20
Quadro 2 –	Perfil dos entrevistados dos Casos Food to Save, Cheap Food e Trashin	38
Quadro 3 –	Documentos e Casos em Estudo	39
Quadro 4 –	Observação não-participante.....	40
Quadro 5 –	Categorias definidas <i>a priori</i>	41
Quadro 6 –	Critérios para assegurar a qualidade da pesquisa.....	42
Quadro 7 –	Contexto das Inovações Sociais.....	45
Quadro 8 –	Mobilização de Atores na Food to Save	49
Quadro 9 –	Objetivos Compartilhados	52
Quadro 10 –	Resultados e Impactos da Inovação Social	54
Quadro 11 –	Processo de <i>Scaling Out</i>	56
Quadro 12 –	Processo de <i>Scaling Up</i>	57
Quadro 13 –	Processo de <i>Scaling Deep</i>	59
Quadro 14 –	Tecnologias Digitais Utilizadas	60
Quadro 15 –	Papéis das Tecnologias Digitais.....	62
Quadro 16 –	Barreiras para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologias Digitais – Caso Food to Save.....	64
Quadro 17 –	Oportunidades para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologias Digitais – Caso Food to Save	66
Quadro 18 –	Contexto das Inovações Sociais.....	70
Quadro 19 –	Mobilização de Atores das Inovações Sociais	74
Quadro 20 –	Objetivos Compartilhados	77
Quadro 21 –	Resultados e Impacto da Inovação Social.....	78
Quadro 22 –	Processo de <i>Scaling Out</i>	80
Quadro 23 –	Processo de <i>Scaling Up</i>	81
Quadro 24 –	Processo de <i>Scaling Deep</i>	82
Quadro 25 –	Tecnologias Digitais Utilizadas	83
Quadro 26 –	Papéis das Tecnologias Digitais.....	86
Quadro 27 –	Barreiras para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologias Digitais – Caso Cheap Food	88
Quadro 28 –	Oportunidades para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologias Digitais – Caso Cheap Food	90

Quadro 29 – Contexto das Inovações Sociais.....	96
Quadro 30 – Mobilização de Atores das Inovações Sociais	101
Quadro 31 – Resultados e Impactos da Inovação Social	104
Quadro 32 – Processo de <i>Scaling Out</i>	106
Quadro 33 – Processo de <i>Scaling Up</i>	107
Quadro 34 – Processo de <i>Scaling Deep</i>	109
Quadro 35 – Tecnologias Digitais Utilizadas	111
Quadro 36 – Papéis das Tecnologias Digitais.....	113
Quadro 37 – Barreiras para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologias Digitais – Caso Trashin.....	116
Quadro 38 – Oportunidades para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologias Digitais – Caso Trashin	117
Quadro 39 – Fatores Influenciadores do Contexto	119
Quadro 40 – Roteiro principal de coleta de dados	148

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
ESGs	<i>Environmental, Social and Governance</i>
ICOM	Instituto Comunitário Grande Florianópolis
IoT	<i>Internet of Things</i> (Internet das coisas)
IS	Inovação Social
IVA	Instituto Voluntários em Ação
ONG	Organização não governamental
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos	16
1.1.1	Objetivo Geral	17
1.1.2	Objetivos Específicos	17
1.2	Justificativa	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	Inovação Social	19
2.1.1	Mobilização de Atores.....	23
2.1.2	Objetivos Compartilhados	24
2.1.3	Impacto e Resultado da Inovação Social.....	24
2.2	Escalabilidade das Inovações Sociais	25
2.2.1	Considerações sobre a Escalabilidade no contexto de Inovações Sociais.....	25
2.2.2	Tipologia	26
2.2.2.1	<i>Scaling Up</i>	27
2.2.2.2	<i>Scaling Out</i>	27
2.2.2.3	<i>Scaling Deep</i>	27
2.3	TECNOLOGIAS DIGITAIS	29
2.3.1	Um olhar Histórico sobre as Tecnologias Digitais.....	29
2.3.2	Tecnologias Digitais, Inovação Social e Escalabilidade	30
3	METODOLOGIA	36
3.1	Caracterização da Pesquisa	36
3.1.1	Critério para a Seleção dos Casos Estudados	37
3.2	Coleta de Dados	37
3.3	Análise dos Dados	40
4	FOOD TO SAVE	43
4.1	Contexto e Apresentação do Caso	43
4.2	Características da Inovação Social	46
4.2.1	Mobilização dos Atores	47
4.2.2	Objetivos Compartilhados	50
4.2.3	Resultados e Impactos da Inovação Social.....	53
4.3	Escalabilidade da Inovação Social	56
4.3.1	Processo de <i>Scaling Out</i>	56

4.3.2	Processo de <i>Scaling Up</i>	57
4.3.3	Processo de <i>Scaling Deep</i>	58
4.4	Tecnologias e Escalabilidade das Inovações Sociais.....	59
4.4.1	Tecnologias Digitais Utilizadas.....	60
4.4.2	Papéis das Tecnologias Digitais para a Escalabilidade	60
4.4.3	Desafios e Oportunidades	63
5	CHEAP FOOD	68
5.1	Contexto e Apresentação do Caso.....	68
5.2	Características das Inovações Sociais.....	71
5.2.1	Mobilização dos Atores.....	71
5.2.2	Objetivos Compartilhados	75
5.2.3	Resultados e Impacto da Inovação Social	78
5.3	Escalabilidade da Inovação Social	79
5.3.1	Processo de <i>Scaling Out</i>	80
5.3.2	Processo de <i>Scaling Up</i>	81
5.3.3	Processo de <i>Scaling Deep</i>	82
5.4	Tecnologias e Escalabilidade das Inovações Sociais.....	83
5.4.1	Tecnologias Digitais Utilizadas.....	83
5.4.2	Papéis da Tecnologia Digital para a Escalabilidade.....	84
5.4.3	Desafios e Oportunidades.....	86
6	TRASHIN.....	92
6.1	Contexto e Apresentação do Caso.....	92
6.2	Característica da Inovação Social.....	97
6.2.1	Mobilização dos Atores.....	97
6.2.2	Objetivos Compartilhados	102
6.2.3	Resultados e Impactos da Inovação Social.....	103
6.3	Escalabilidade da Inovação Social	106
6.3.1	Processo de <i>Scaling Out</i>	106
6.3.2	Processo de <i>Scaling Up</i>	107
6.3.3	Processo de <i>Scaling Deep</i>	108
6.4	Tecnologias e Escalabilidade das Inovações Sociais.....	110
6.4.1	Tecnologias Digitais Utilizadas.....	110
6.4.2	Papéis das Tecnologias Digitais para a Escalabilidade	112
6.4.3	Desafios e Oportunidades.....	115

7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	118
7.1	Contexto	118
7.2	Características das Inovações Sociais.....	120
7.3	Escalabilidade da Inovação Social	122
7.4	Tecnologias Digitais e Escalabilidade das Inovações Sociais	123
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
	REFERÊNCIAS	131
	APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DA PESQUISA.....	148

1 INTRODUÇÃO

“Social innovation is the way to bring humanity back on track.”

(ILIJEVSKI, 2020).

“The real work of social innovation is to fix our broken human system.”

(HELLER apud SOCIAL BUSINESS CREATION, [2022]).

Atualmente um dos maiores desafios enfrentados pela humanidade é a resolução de questões sociais e ambientais complexas (YUNUS, 2009) que dificultam o progresso econômico e limitam o ser humano na utilização de seu pleno potencial. As pessoas sempre estiveram preocupadas com a melhoria de suas condições de vida (LEE; LEE; LIEN, 2020). Hoje, muito mais do que em quaisquer outros séculos, o futuro é caracterizado pela incerteza, por mudanças tecnológicas sem precedentes e pela globalização dos mercados econômicos (GENNARI; ALBUQUEQUE, 2012). Infelizmente, economistas relatam que a globalização não tem contribuído para a redução de desigualdades sociais além de deteriorar a distribuição de renda (ANTRÀS; GORTARI; ITSKHOKI, 2017). Em um cenário tão frágil as instituições acabam falhando ao atuar como provedoras e protetoras da sociedade.

Dado esse contexto, a Inovação Social (IS) é uma temática que vem atraindo a atenção de acadêmicos, empresas e instituições públicas pelo seu potencial de transformação social (MOULAERT *et al.*, 2013). Durante a última década, a inovação social tornou-se um tópico de destaque devido ao crescente descontentamento em relação às soluções para os problemas sociais (SANZO-PEREZ; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ; REY-GARCÍA, 2015; FOROUDI *et al.*, 2021).

As inovações sociais abordam as necessidades e resolvem problemas a partir da identificação de novas ideias e novas estruturas sociais (BRAGAGLIA, 2021; MULGAN, 2006; HÄMÄLÄINEN; HEISKALA, 2007). Howaldt e Schwarz (2010) definem inovação social como uma combinação de práticas sociais em certos contextos sociais, que são induzidas por atores de maneira direcionada com o objetivo de satisfazer necessidades ou de buscar melhorias para elas. Assim sendo, as inovações sociais são ferramentas importantes para minimizar ou resolver problemas sociais. No entanto, permanecem desafios significativos na gestão do desenvolvimento da inovação social para a sobrevivência a longo prazo e na escalabilidade de seus impactos sociais (PIROTTI *et al.*, 2021).

Críticas com relação às inovações sociais pontuam que há falta de iniciativas de longo prazo e escaláveis. Em países em desenvolvimento, como o Brasil, as inovações sociais estão

relacionadas principalmente a projetos específicos, impossibilitando a obtenção de resultados efetivos (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019; PIROTTI *et al.* 2021). Para alcançar impactos sociais efetivos, as inovações sociais devem ser escaláveis para que possam influenciar um público maior (GRAMESCU, 2016; PIROTTI *et al.* 2021). Na maioria dos casos, as inovações sociais começam seus esforços em nível local. Com o tempo, desenvolvem estratégias de replicação, criam redes e desenvolvem conhecimento, ganham experiência e reputação. Quando são bem-sucedidas, as inovações sociais alcançam mudança de nível sistêmico (WESTLEY *et al.*, 2014).

A busca por escalabilidade começa com a compreensão de que a magnitude do problema social é maior do que o impacto inicialmente previsto (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). Dessa forma, o potencial de promoção da transformação social está relacionado à capacidade de escala e aos impactos sociais gerados pela expansão. Portanto, para que uma inovação social gere a transformação social desejada, deve criar estratégias de sustentabilidade e expansão no longo prazo (SIGALA, 2016).

A escalabilidade das inovações sociais ocorre quando uma iniciativa atinge um nível satisfatório de desempenho e pode ser implementada em uma escala maior com o objetivo de aumentar a criação de valor social (WEBB *et al.*, 2010). Apesar da relevância da discussão, existem poucos estudos que são dedicados a compreender como ocorre a escalabilidade das inovações sociais (MORAIS-DA-SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016; BAUWENS; HUYBRECHTS; DUFAYS, 2020). A pouca exploração da temática também é destacada por outros autores que ressaltam a importância de que haja mais estudos abordando casos de sucesso e fracasso da escalabilidade das inovações sociais (ASHTA *et al.*, 2020; JOHANSSON; STEFANSEN, 2020; STEINFELD; HOLT, 2019).

Uma alternativa que vem sendo utilizada mais recentemente para escalar os impactos da inovação social é o uso da tecnologia digital. Nesse estudo, entende-se tecnologias digitais como soluções digitais que vão desde plataformas online, big data, open data, e-mails, mídias sociais, sites, blogs outros serviços de comunicação que permitem novas formas de envolvimento e participação dos atores nas iniciativas sociais (CARDOSO; BOUDREAU; CARVALHO, 2019), ou seja, soluções digitais inspiradas e desenvolvidas para contribuir para os desafios sociais.

As tecnologias digitais têm representado uma forma de apoio valiosa para as iniciativas sociais e para os negócios cujas responsabilidades vão além da obtenção de lucro, pois elas reduzem barreiras de custo, comunicação, alcance e acesso (SONI *et al.*, 2021). Nesse sentido, estudos anteriores destacaram que o avanço nas tecnologias digitais oferece novas

oportunidades para as inovações sociais, especialmente no que se refere a sua escalabilidade (SONI *et al.*, 2021; HULTBERG; PAL, 2021; KOHLER, 2018). As tecnologias digitais facilitam a colaboração dos atores, a cocriação entre serviços privados e públicos, o que capacita e empodera ONGs, negócios sociais e outras empresas privadas. Além disso, as tecnologias digitais possibilitam a formação de novas relações entre atores ou recursos externos às organizações públicas. Esses fatores podem potencializar o aumento do impacto e alcance da iniciativa (SONI *et al.*, 2021; CORDELLA; PALETTI, 2018).

Nesse sentido, as tecnologias digitais têm potencial para contribuir para a escalabilidade de inovações sociais (SONI *et al.*, 2021), entretanto, pouco se sabe como isso ocorre (MAIOLINI *et al.*, 2016). Em sua maioria, os estudos dedicados à escalabilidade têm por foco o papel das redes ou a identificação de fatores que contribuem para esse processo, como, por exemplo, fatores organizacionais, ambiente externo e características do empreendedor social (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). Pesquisas dedicadas a entender como a tecnologia pode contribuir na resolução dos desafios sociais (YOUNG, 2019) e da escalabilidade das inovações sociais constituem uma lacuna na literatura (MORAIS-DASILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016; BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019; ASHTA *et al.*, 2020; JOHANSSON; STEFANSEN, 2020; STEINFELD; HOLT, 2019). Além disso, em países em desenvolvimento, há um retrocesso maior nesse quesito, já que a maioria da população ainda carece de qualquer infraestrutura básica de tecnologia digital (SONI *et al.*, 2021).

Assim, apesar da tecnologia digital ser destacada como um fator chave para o aumento do alcance das inovações sociais, alguns problemas podem ser observados. Para Parthiban *et al* (2020), as iniciativas baseadas em tecnologia podem não ser acessíveis a todos que necessitam, ou então, não serem aceitas pelas comunidades para os quais são destinadas, e assim, os objetivos acabam não sendo atingidos. Eckhardt, Kaletka e Pelka (2016) destacam que ainda não está claro os motivos que fazem com que as iniciativas que utilizam tecnologias tenham maior impacto. Diferentes elementos podem impulsionar ou dificultar a contribuição das tecnologias para a escalabilidade do impacto das inovações sociais. Diante disso, a questão norteadora desta pesquisa é: *como as tecnologias digitais contribuem na escalabilidade das inovações sociais?*

1.1 Objetivos

Os objetivos que norteiam esta dissertação e que visam responder à questão proposta são apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender como as tecnologias digitais contribuem para a escalabilidade das inovações sociais.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender o processo de escalabilidade das inovações sociais;
- b) Analisar as tecnologias digitais utilizadas pelas inovações sociais;
- c) Analisar as oportunidades e barreiras para a escalabilidade da inovação social e o papel desempenhado pelas tecnologias digitais.

1.2 Justificativa

Críticas referentes a inovações sociais ressaltam a falta de iniciativas de longo prazo e a dificuldade de expansão dessas iniciativas. Embora a atenção dos estudiosos tenha sido colocada na Inovação Social, poucas evidências foram fornecidas com relação a quais ferramentas são realmente usadas para atender às necessidades sociais e promover iniciativas de Inovação Social (MAIOLINI *et al.*, 2016)

Constatou-se a escalabilidade da inovação social é uma temática ainda pouco explorada (MORAIS-DA-SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016). Em adição, um estudo bibliométrico mostrou que o tema é recente. A primeira publicação sobre o assunto ocorreu em 2002, chegando em 2019 com um pouco mais de 40 artigos publicados (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). Ainda, nesta perspectiva, outros autores ressaltam que é importante que sejam feitos mais estudos a respeito desta temática e que abordem casos de fracasso e de sucesso da escalabilidade das inovações sociais com a finalidade de desenvolvimento de maiores conhecimentos nesta área (ASHTA *et al.*, 2020; JOHANSSON; STEFANSEN, 2020; STEINFELD; HOLT, 2019).

O relacionamento entre a sociedade e a tecnologia tem sido estudado há muito tempo, porém, o problema sobre como a tecnologia pode ser uma impulsionadora da inovação social e como ela impacta na mudança social ainda é algo que precisa ser examinado (CAJAIBA-SANTANA, 2014). A literatura a respeito de estudos que visam a uma investigação sobre como

utilizar as ferramentas proporcionadas pela tecnologia para auxiliar a escalar inovações sociais também é escassa. Maiolini *et al.* (2016), Morais-da-Silva, Takahashi e Segatto (2016) e Parthiban *et al.* (2020) destacam que as tecnologias podem gerar resultados tanto positivos quanto negativos, e que especificamente o uso das tecnologias para objetivos sociais é mais desafiador do que se pode esperar. Porém, é pouco explorado como a tecnologia pode contribuir na resolução desses desafios (YOUNG, 2019). Desse modo, salienta-se a justificativa deste estudo, pois, um dos maiores desafios referentes às inovações sociais remete à sua escalabilidade e ao entendimento de como a tecnologia poderia impulsionar essa inovação social considerando os fatores que impedem e possibilitam a sua expansão (MORAIS-DA-SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016; CAJAIBA-SANTANA, 2014).

A importância central desse estudo refere-se a uma carência de estudos que sintetize um arcabouço sobre o uso da tecnologia relacionado a inovações sociais e a compreensão de como ocorre seu processo de escalabilidade. Assim sendo, é evidente que há uma necessidade crescente de estudos empíricos sobre o uso de tecnologia em iniciativas de inovação social (MAIOLINI *et al.*, 2016). Então, nesta perspectiva, este estudo contribui ao compreender como as tecnologias digitais podem estimular a expansão e longevidade das iniciativas de inovação social. Constrói um entendimento do potencial das tecnologias para a escalabilidade das inovações sociais e na ampliação do impacto social gerado delineando um caminho para que as inovações sociais ganhem escalabilidade.

Para atender aos objetivos do estudo, previamente propostos, além desta introdução, o presente trabalho contém seções destinadas à fundamentação teórica, a metodologia empregada para essa investigação, resultados, discussão dos resultados e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta 3 discussões centrais. Inicia com a apresentação histórica e conceitual de inovação social, destacando os principais elementos mais referenciados na revisão teórica de inovação social. Na sequência dedica-se à escalabilidade das inovações sociais, enfatizando as peculiaridades desse processo no contexto social e apresenta os três tipos de escalabilidade. Por fim, discute algumas implicações que envolvem as tecnologias digitais na escalabilidade de inovações sociais.

2.1 Inovação Social

A inovação social, apesar de ser um tema atualmente muito explorado, não é novo (BRAGAGLIA, 2021). As raízes conceituais da inovação social datam do início de 1850, quando teóricos como Marx, Weber e Durkheim exploravam as condições necessárias para a transformação social (SOCIAL INNOVATION ACADEMY, 2020). Nos últimos anos houve um direcionamento das pesquisas sobre inovação, ao menos em parte, para a perspectiva social, (FRANZONI, 2019), o que originou o conceito de inovação social.

Taylor (1970) definiu o conceito seminal de inovação social como uma busca por responder às necessidades sociais por meio de invenções sociais, ou seja, “novas formas de fazer as coisas”. A inovação social ganhou destaque na Europa, a partir do colapso do fordismo que possuía um modelo baseado na acumulação de capital e na questão da produtividade (HOWALDT *et al.* 2019). Nos últimos 20 anos, devido o papel da União Europeia na promoção de políticas e projetos na área da inovação social o termo inovação social tornou-se ainda mais relevante para o meio acadêmico e para as agendas políticas de democracias liberais (SOCIAL INNOVATION ACADEMY, 2020). De acordo com pesquisas feitas, no início dos anos 2000 o termo “inovação social” possuía apenas algumas dezenas de publicações. Entretanto, no ano de 2019 houve 556 publicações sobre essa temática (SOCIAL INNOVATION ACADEMY, 2020).

Apesar do crescente interesse e debate, a conceituação de inovação social está em construção. A temática carece de uma delimitação conceitual devido a sua diversidade de conceitos e utilização em diversos campos de atuação (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALÉE, 2012). Os autores Jiang e Thagard (2014) conceituam inovações sociais como mudanças e produtos criativos que são motivadas por necessidades sociais e por agregar valor à sociedade atendendo a essas necessidades. A inovação social também é entendida como uma

nova combinação de práticas sociais destinadas que tem por objetivo melhor satisfazer ou responder às necessidades e problemas sociais (MOULAERT *et al.*, 2014; MULGAN, 2012). As inovações sociais levam a uma mudança positiva para a sociedade em rede (MULGAN, 2006; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Alguns dos recursos mais importantes para o desenvolvimento de inovações sociais são intangíveis, como o conhecimento e acesso às redes (CERTOMÀ; CORSINI, 2021). Já Howaldt e Schwarz (2010) destacam que a inovação social compreende um processo colaborativo de criação, no qual os membros do coletivo criam as suas próprias regras, significações e valores desenvolvendo competências específicas que são necessárias para a resolução de um determinado problema de um contexto social.

No Quadro 1, são detalhados alguns dos conceitos de inovação social trazidos ao longo do tempo que contribuíram para a construção dessa temática.

Quadro 1 – Definições na literatura para o conceito de Inovação Social

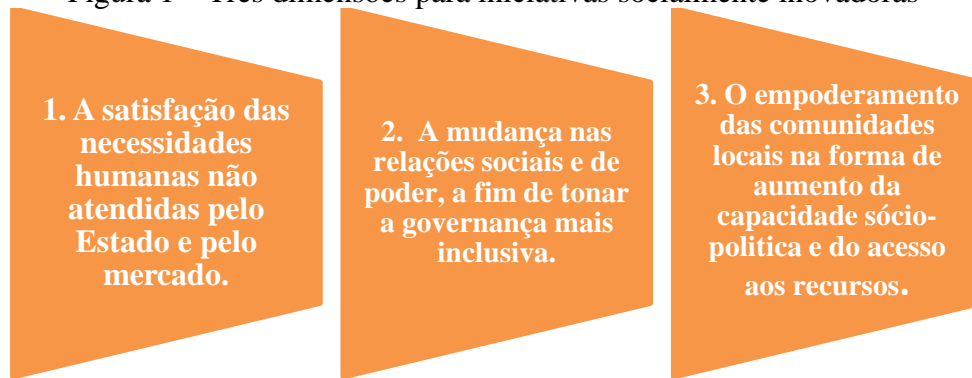
Definição	Autores
Busca por responder às necessidades sociais por meio de invenções sociais , ou seja, novas formas de fazer as coisas .	Taylor (1970)
Processo correspondente às novas abordagens, práticas, intervenções ou aos novos produtos elaborados para melhorar uma situação ou resolver um problema social , contanto inclusive com o interesse de grupos dispostos a adotá-los no âmbito das comunidades, das organizações ou das instituições	Bourchard (2005, p.1)
Serviços, produtos e atividades inovadoras que são motivados pelo atendimento de uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos por intermédio de organizações que possuem em seu escopo objetivos primários sociais .	Mulgan <i>et al.</i> (2007)
A inovação pode ser considerada social quando é uma nova ideia que melhora qualidade ou quantidade de vida.	Pol e Ville (2009)
Nova configuração e/ou combinação de práticas sociais em certos contextos sociais, induzidas por atores ou constelações de atores de maneira direcionada e intelectual com o objetivo de satisfazer necessidades ou responder melhor a elas e aos problemas do que previamente apresentava-se possível com base nas práticas estabelecidas.	Howaldt e Schwarz (2010)
Processo complexo de introdução de novos produtos, processos ou programas que alteram profundamente as crenças do sistema social, rotinas básicas e o fluxo de recursos e autoridades .	Westley e Antade (2010)
Iniciativas apoiadas por meio de reconhecimento público e que é tomada pelos atores sociais em prol do atendimento de uma necessidade .	Harrisson, Klein e Browne (2010)
Criação de um valor social geralmente com base em práticas colaborativas e participativas que ocorre entre pessoas e organizações envolvidas em inovações com potencial de transformar-se em uma atividade econômica.	Hulgard e Ferrarini (2010)

Novas ideias (serviços, e modelos) que atendem simultaneamente às necessidades sociais e criam novas relações colaborativas ou novas relações sociais. Em adição, são inovações que são relevantes para a sociedade e aumentam a sua capacidade de ação.	Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)
Resultado proveniente do conhecimento aplicado que busca a resolução de necessidades sociais não atendidas. Ocorre por intermédio da participação ativa e da cooperação dos atores envolvidos, buscando gerar novas e duradouras respostas/soluções para determinados grupos sociais, para comunidades ou para a sociedade em geral.	Bignetti (2011)
Contribui para a resiliência socioecológica e ajuda a enfrentar a maioria dos desafios socioecológicos enfrentados pela população global.	Westley <i>et al</i> (2014)
Práticas sociais mais eficazes, eficientes com fins e meios sociais.	Frantz <i>et al.</i> (2012)
Ação social inovadora que cria valor social para além das capacidades dos sistemas já estabelecidos.	Adam e Hess (2015)
Geração de valor social por meio das interações que ocorrem na sociedade com os atores sociais. É uma nova resposta para uma situação insatisfatória que tem como objetivo o bem-estar dos indivíduos e das coletividades por meio da satisfação de necessidades, como educação, trabalho, saúde, transporte, lazer e turismo.	Correia, Oliveira e Gomez (2018)
Alavanca para aumentar a competitividade e reduzir gastos públicos por meio da autorresponsabilidade.	Bragaglia (2021)

Fonte: elaborado pela autora.

Apesar da diversidade de conceitos atribuídos à inovação social, mesmo sem haver a evidência de um consenso entre as definições, há diversos elementos que são convergentes, como: o atendimento de necessidades sociais (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010) e criação de valor social (HULGARD; FERRARINI, 2010; ADAM; HESS, 2015; CORREIA; OLIVEIRA;GOMEZ, 2018) que ocorre por intermédio da introdução novos produtos, processos ou uma nova configuração social (HOWALDT; SCHWARZ, 2010; WESTLEY; ANTADZE, 2010) tendo como objetivo o bem-estar dos indivíduos e sociedade (BOURCHARD, 2012), a partir da mobilização de diferentes atores (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). Diante dessas definições, esta dissertação segue o conceito sugerido por Howaldt e Schwarz (2010) que definem inovação social como uma combinação de práticas sociais em certos contextos sociais, que são induzidas por atores de maneira direcionada e intelectual buscando melhorias e soluções para satisfazer necessidades sociais. Moulart *et al.* (2014) argumentam que existem três dimensões para iniciativas socialmente inovadoras. Estas dimensões são apresentadas na Figura 1:

Figura 1 – Três dimensões para iniciativas socialmente inovadoras¹



Fonte: elaborado pela autora.

Além dessas três dimensões, conforme apontado pela Cauller-Grice *et al.* (2012), há cinco elementos que devem estar presentes para definir uma prática socialmente inovadora, sendo estes:

- a) novidade, ou seja, inovações sociais inéditas ou aplicadas de uma nova forma;
- b) aplicabilidade prática, pois há diferença entre invenção (desenvolvimento e ideias) e inovação (implementação e aplicação);
- c) atendimento de uma necessidade social reconhecida;
- d) eficácia, ou seja, inovações sociais são mais eficazes que as soluções já existentes;
- e) melhoria na capacidade de ação da sociedade.

É importante ressaltar também que as inovações sociais podem ocorrer nos setores público e privado (SANZO-PEREZ; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ; REY-GARCÍA, 2015). As organizações sem fins lucrativos e instituições não-governamentais acabam por atuar como laboratórios de inovações sociais no que se refere a novos produtos e segmentos que não estão cobertos pelo mercado ou pelo Estado (WEERAWARDENA; MORT, 2006). Nessa perspectiva essas organizações sem fins lucrativos possuem uma missão transformativa explícita, pois voltam-se a objetivos que são relevantes para a sociedade: auxílio aos que são mais desfavorecidos socialmente, ao bem-estar do consumidor, dentre outros objetivos. (BOURCHARD, 2012). Ainda, resalta Bourchard (2012) que há diversos fatores que explicam o potencial dessas organizações sem fins lucrativos como fontes geradoras de iniciativas sociais, como: (a) flexibilidade para responder as demandas e a mobilização de recursos voluntários; (b) criação de serviços e produtos voltados para o bem comum, ou seja, não excluem ninguém socialmente; (c) capacidade de responder com prontidão às necessidades sociais.

¹ Ressalta-se que diferente do que descreve a figura ilustrada acima, o presente estudo não foi desenvolvido em comunidades locais, mas em organizações.

Como fora previamente apresentado, não há consenso sobre a definição de inovação social, mas alguns elementos são apontados como essenciais na maior parte dos estudos e também é muito importante que haja uma conexão entre diversos e distintos atores (HOWALDT; SCHWARZ, 2010), sua governança e coordenação necessita ser muito bem pensada, pois os interesses dos atores envolvidos podem não necessariamente estar alinhados.

Os três principais elementos apontados na revisão da literatura e que serão enfatizados nesse estudo são: mobilização de atores, objetivos compartilhados e, impacto e resultado da inovação social.

2.1.1 Mobilização de atores

É essencial para as inovações sociais que haja colaboração entre os diversos atores envolvidos. Para Phillips, Alexander e Lee (2017), desenvolver relacionamentos colaborativos, com as partes interessadas, propicia o aprimoramento de conhecimentos e habilidades dos atores envolvidos em uma iniciativa. (CORREIA OLIVEIRA; GOMEZ, 2018). Além disto, a medida em que estes relacionamentos se aprofundam, os atores adquirem uma maior capacidade de construir novos conjuntos de recursos que, conseqüentemente, aumentarão a capacidade de implementar a inovação social (HOWALDT *et al.*, 2019). Assim, através das relações do compartilhamento de conhecimento, compreende-se melhor as demandas sociais e há uma facilitação no seu processo de implementação.

Para Cajaiba-Santana (2014), o processo de construção de uma inovação social se desenvolve de forma orgânica. Os atores envolvidos se integram com organizações públicas e privadas desenvolvendo iniciativas que modificam a realidade social existente, resultando em mudanças nas estruturas de governança, nas relações e condições sociais e na maior capacitação e no empoderamento dos atores (BIGNETTI, 2011; CORREIA OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; HOWALDT *et al.*, 2019; MOULAERT *et al.*, 2014).

O processo inicial de desenvolvimento de uma iniciativa de inovação social também pode ocorrer a partir de arranjos informais que envolvem lideranças individuais que se auto-organizam para promover determinadas atividades em uma comunidade. Estas mobilizações fomentam ações coletivas gerando aprendizados e experiências, que levam à redefinição das práticas sociais e ampliam a confiança interpessoal, participação, competências individuais e coletivas com ampla transferência de conhecimento entre atores (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; KLUVÁNKOVÁ; NUNIK; SPACEK, 2018).

2.1.2 Objetivos Compartilhados

A colaboração entre diferentes atores possui determinados desafios. Estudos apontam que inovações sociais apresentam alguns obstáculos únicos, pois são mais complexas. Isso ocorre devido ao fato de que essas inovações requerem uma conexão entre diversos e distintos atores (HOWALDT; SCHWARZ, 2010), sua governança e coordenação necessita ser muito bem pensada, pois os interesses dos atores envolvidos podem não necessariamente estar alinhados. Assim sendo, um dos principais desafios para a colaboração é a capacidade de trabalhar com outras pessoas e chegar a um consenso no estabelecimento de um objetivo comum e os direcionamentos que acontecem a partir dessa definição (KOHLENER; CHESBROUGH, 2020; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALÉE, 2012).

Apesar da literatura referenciar a construção de um objetivo comum na condução de iniciativas de inovação social (TAYLOR, 1970; MARCY; MUMFORD, 2007; SAJI; ELLINGSTAD, 2016; RHODES *et al.*, 2022), algumas pesquisas destacam que esses objetivos não necessariamente é único (SANTOS, 2012; AGOSTINI; BITENCOURT; VIEIRA, 2020; AGOSTINI; BITENCOURT; ZANANDREA, 2019). Portanto, faz mais sentido pensar em objetivos que sejam complementares e possam ser compartilhados que em um único objetivo que integre os diferentes interesses envolvidos nas iniciativas de inovação social. Esses objetivos vão se transformando ao longo do desenvolvimento das iniciativas de inovação social, caracterizando-se por um processo de construção e aprendizagem compartilhada entre os diferentes atores sociais.

2.1.3 Impacto e Resultado da Inovação Social

O resultado esperado das iniciativas sociais refere-se ao impacto gerado, ou seja, à transformação social. De acordo com Bignetti (2011), no processo de uma iniciativa de inovação social são essenciais as estratégias de formação de vínculos sociais e colaboração intensa entre os atores envolvidos na busca de transformações sociais. Nessa perspectiva, o resultado esperado pelas iniciativas de inovação social refere-se a melhorias nas condições de vida de comunidades, bem-estar e desenvolvimento social (SILVA; BITENCOURT, 2019).

No contexto brasileiro e de outros países em desenvolvimento, a inovação social implica a combinação do desenvolvimento econômico e social, isso porque muitas vezes, os problemas sociais endereçados por essas iniciativas referem-se às condições de vida precária da população e a problemas que envolvem o combate à fome, pobreza, distribuição de renda e vazios

institucionais (SHEIK; VAN ROOYEN; MAZZEI, 2022; SILVA *et al.*, 2020; MARCONATTO *et al.*, 2020; AGOSTINI; BITENCOURT; ZANANDREA, 2019).

Portanto, o impacto gerado pela inovação social está diretamente ligado ao contexto e ao problema social endereçado (HOWALDT *et al.* 2019). Em países desenvolvidos, por exemplo, os exemplos encontrados de iniciativas sociais envolvem questões de sustentabilidade (AKSOY *et al.*, 2022; SIGNORI; FORNO, 2019; LEAL-FILHO, 2015), urbanismo (TEMMERMAN; VEECKMAN; BALLON, 2021), envelhecimento da população (POT; VAAS, 2008).

2.2 Escalabilidade das Inovações Sociais

Nesta seção, serão apresentadas considerações sobre a Escalabilidade no contexto da Inovações Sociais, bem como sua Tipologia.

2.2.1 Considerações sobre a Escalabilidade no contexto de Inovações Sociais

Para enfrentar os problemas enraizados na sociedade é necessário inovação social em escala (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). A escalabilidade permite uma ampliação e exploração dos impactos sociais gerados pelas inovações (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). Webb *et al* (2010) indicam que a escalabilidade das inovações sociais ocorre quando uma iniciativa atinge um nível satisfatório de desempenho. A partir desse ponto, surge a possibilidade de sua implementação em maior escala com o objetivo de aumentar a criação de valor social. Inicialmente as inovações sociais começam seus esforços em nível local. Com o tempo, elas desenvolvem estratégias de replicação (dimensionamento), e criam redes e desenvolvem conhecimento, ganham experiência e reputação. Quando são bem-sucedidas, as inovações sociais alcançam mudança de nível sistêmico, ou seja, se expandem alcançando maior escala (WESTLEY *et al.*, 2014).

Em adição, quando uma inovação social expande, pode-se observar mudanças nos elementos rede, conhecimento, experiência e credibilidade. No entanto, vale ressaltar que nem todas as inovações sociais têm potencial de expansão, algumas ou são locais ou não possuem o intuito de expandir (SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016). Em relação ao ambiente externo, deve-se priorizar o apoio governamental, a filantropia, o envolvimento da comunidade e a possibilidade de formação de parcerias como forma de aquisição de recursos ou habilidades (SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016).

Apesar de possuir estágios e fases que já são reconhecíveis, alcançar escala e durabilidade das inovações sociais é um processo dinâmico (WESTLEY; ANTADZE, 2010). Muitas vezes, as inovações sociais não atingem seu potencial. Além disso, escalar não é apropriado em todos os casos.

Um dos desafios das inovações sociais é encontrar maneiras de expandir as soluções inovadoras, estender seu alcance e obter continuamente fontes de financiamento para tornar as ofertas dessas soluções sustentáveis (WESTLEY; ANTADZE, 2010; PIROTTI *et al.*, 2021). Entretanto, a literatura a respeito do tema é escassa e não há entendimento de como ocorre o processo de escalabilidade de uma inovação social (MORAIS-DA-SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016). A partir de um estudo bibliométrico constatou-se que a temática é recente, sendo que a primeira publicação a respeito do assunto ocorreu em 2002, chegando em 2019 com um pouco mais de 40 artigos publicados (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). Também não há muitas investigações a respeito da escalabilidade de inovações sociais (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). Em adição, outros autores também ressaltam que é importante a realização de outras investigações abordando casos de sucesso e fracasso da escalabilidade (ASHTA *et al.*, 2020; JOHANSSON; STEFANSEN, 2020; STEINFELD; HOLT, 2019)

As pesquisas já existentes a respeito da temática majoritariamente avançam em outros sentidos, como, por exemplo, com relação a compreensão dos maiores desafios para a escalabilidade. Sendo que, o desafio de maior destaque remete à questão da sustentabilidade financeira das inovações sociais (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019; WERNER, 2009; BRAGA; PROENÇA; FERREIRA, 2015; PANDEY; MENEZES; GANETI, 2017). Em adição, ressalta-se também que as investigações realizadas nesse campo foram capazes de identificar também fatores que contribuem para esse processo de escalabilidade das inovações sociais, sendo estes: fatores ambientais (sustentabilidade financeira, colaboração com a comunidade, suporte governamental); fatores organizacionais (treinamento, autonomia dos atores, reputação da inovação social) e características do empreendedor (liderança, bom relacionamento, habilidade política, capacidade de criação de parcerias) (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). Ainda, a literatura avança na análise de três formas de promoção da escalabilidade das inovações sociais, definindo três tipologias distintas que serão abordadas a seguir.

2.2.2. Tipologia

De acordo com a literatura, o processo de escalabilidade de uma inovação social pode ocorrer de distintas formas (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). Diversas vezes, a escalabilidade ocorre essencialmente por meio da adoção de parcerias e da formação de redes (MUSA; RODIN, 2016). Existem três formas de promover a escalabilidade da inovação social identificadas por Riddell e Moore (2015), sendo estas: *scaling out*, *scaling up* e, *scaling deep*, que são necessárias para transformações sistêmicas. As formas de escalabilidade das inovações sociais serão explanadas de maneira detalhada a seguir.

2.2.2.1 *Scaling Up*

Scaling up está relacionado com o local para o qual as inovações sociais serão expandidas, com o objetivo de potencializar seu impacto (SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016). Nesse sentido, a estratégia de *scaling up* busca um aumento do seu impacto dentro de uma determinada região (SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016). Em adição, o processo de *scaling up* por vezes acaba por requerer que haja mudanças na criação de políticas públicas e na legislação (BLOOM; SKLOOT, 2010; RIDDELL; MOORE, 2015).

2.2.2.2 *Scaling Out*

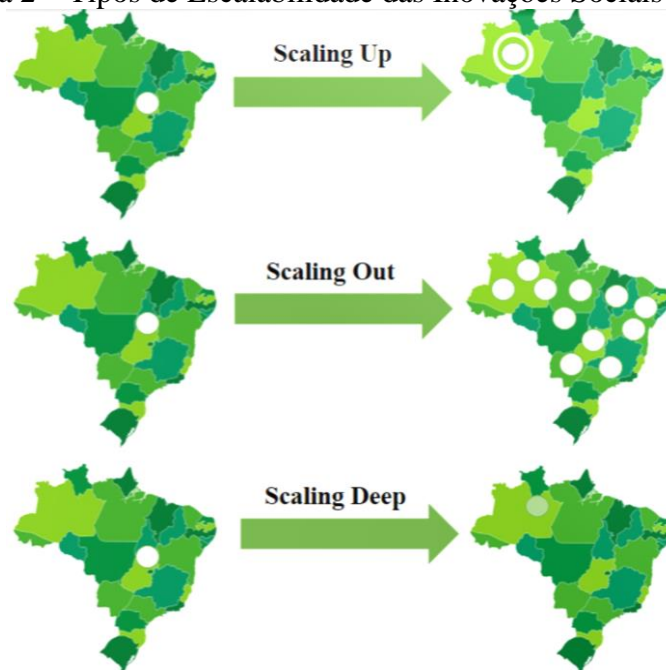
Scaling out consiste quando a estratégia é escalar as inovações sociais para outras regiões geográficas para diferentes ambientes para assim atingir um maior número de pessoas, ou seja, há um aumento no número de beneficiários da iniciativa (TAYLOR; DEES; EMERSON, 2002). De modo complementar, Heuts e Versele (2016) ressaltam que é necessário conquistar novas regiões ou novos mercados para que aumentar o impacto de uma inovação social. Para que seja possível expandir suas operações, as inovações sociais necessitam superar barreiras para ter um alcance em locais diferentes e passar de local a regional, nacional ou global (WESTLEY; ANTADZE, 2010). Este processo está também relacionado à identificação de oportunidades e barreiras em grandes escalas institucionais para mudar o sistema que criou o problema social, o que requer uma análise confiável do contexto em que a inovação social está implantada e estratégias claras para sua execução. O objetivo é afetar todas as pessoas que precisam ou abordar as raízes institucionais de um problema (WESTLEY *et al.*, 2014).

2.2.2.3 *Scaling Deep*

Por fim, *scaling deep* está relacionado com mudanças de crenças e de cultura que ocorrem durante o processo de expansão da inovação social (SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016). Este processo se relaciona também com a habilidade de potencializar a criação de valor social no local de origem (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019) transformando profundamente as crenças e valores do lugar em si. Essa transformação envolve principalmente mudanças culturais, de crenças, transformações a nível pessoal que envolve os atores e beneficiários das inovações sociais (RIDDELL; MOORE, 2015) e pode ocorrer através da ampliação de opções disponíveis para a população para resolver uma determinada necessidade ou da melhoria de algum serviço ofertado (TAYLOR, 1970). Desse modo, entende-se que o termo está intimamente relacionado a, por exemplo, o lugar em que a inovação social está inserida, as transformações geradas em uma comunidade e os assuntos que estão relacionados à comunidade (RIDDELL; MOORE, 2015)

Com o objetivo de representar esses três processos de escalabilidade de uma inovação social elaborou-se a Figura 2. Com base nessa representação serão também descritivamente explanados esses três conceitos representativos: *scaling up*, *scaling deep* e *scaling out*.

Figura 2 – Tipos de Escalabilidade das Inovações Sociais



Fonte: adaptado de Bolzan, Bitencourt e Martins (2019).

As três diferentes formas de escalabilidade podem ocorrer simultaneamente ou podem até impulsionar uma outra. Por exemplo, Riddell e Moore (2015) identificam uma conexão entre *scaling up* e *scaling out* porque, conforme a mudança se espalha geograficamente, a

chance de influenciar pessoas com maior influência política é maior. Da mesma forma, em níveis institucionais mais elevados, a chance de fortalecer a propagação horizontal é maior. Assim sendo, o processo pode ocorrer de forma híbrida: *scaling up e out*; *scaling up e deep*; *scaling up, out e deep* (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019).

Destaca-se que é importante a fase de consolidação da escalabilidade, sendo considerada como a mais significativa, pois gera aumento do número de beneficiários e locais de atuação. E, por fim, a fase de adaptação, que visa manter a escalabilidade. O desafio nesta fase é a criação de estratégias voltadas para a adaptação aos novos cenários econômicos e às necessidades dos parceiros. Nesta fase, destacamos a redução de custos alcançada por meio de parcerias e a adoção de ferramentas tecnológicas para otimizar processos (PIROTTI *et al.*, 2021).

Dada a importância da escalabilidade das inovações sociais como modo de aumentar o alcance e impacto das soluções, é relevante investigar fatores que podem contribuir para esse processo. Por isso, nesse estudo se investiga o papel atribuído às tecnologias digitais na escalabilidade das iniciativas. O relacionamento entre a sociedade e a tecnologia tem sido estudado há muito tempo, porém, o modo como a tecnologia pode ser uma impulsionadora da inovação social e como ela impacta na mudança social ainda é algo que precisa ser examinado (CAJAIBA-SANTANA, 2014). O próximo subcapítulo trata sobre tecnologias digitais e da visão da literatura sobre o seu papel em inovações sociais.

2.3 TECNOLOGIAS DIGITAIS

Nesta seção, aborda-se a história das tecnologias digitais e, em seguida, a sua relação com a Inovação Social e a Escalabilidade.

2.3.1 Um olhar histórico sobre as Tecnologias Digitais

A revolução industrial e tecnológica resultou em crescimento econômico, aumento da produtividade e avanço bem-estar nos países que conseguiram colher a maior parte do seu impacto positivo, incluindo produtos de alta qualidade e serviços (MORRAR; ARMAN; MOUSA, 2017). No entanto, a distribuição de riqueza dentre países não é equitativa, certamente não a um nível global. Dado esse contexto, a desigualdade se tornou um dos principais desafios junto com as mudanças climáticas e outras questões que remetem a sustentabilidade (MORRAR; ARMAN; MOUSA, 2017).

Nos últimos dez anos, os discursos científicos e relacionados a políticas aliam inovação, preocupações socioambientais e tecnologias digitais (MAJUMDAR; GUHA; MARAKKATH, 2014). A tecnologia digital rompe com modelos circulares e repetidos, apresentando-se como um fenômeno descontínuo, fragmentado e, ao mesmo tempo, dinâmico, aberto e veloz (KENSKI, 2007). Graças ao surgimento de um conjunto de ferramentas digitais, atualmente é possível que muitos indivíduos participem ativamente da geração e implementação de novas ideias (HUTTER *et al.* 2011), assim sendo, a tecnologia digital pode ser utilizada como uma ferramenta de impacto social (YOUNG; SELANDER; VAAST, 2019). Para Cardoso, Boudreau e Carvalho (2019), tecnologias digitais utilizadas em contexto de ações sociais incluem, dentre outros, dispositivos móveis, e-mail, sites, blogs, mídias sociais, aplicativos e outros serviços de comunicação que permitem novas formas de envolvimento e participação dos atores nas iniciativas sociais.

Recentemente, diversos inovadores, empreendedores de tecnologia e sociais desenvolveram soluções digitais para problemas sociais em áreas como saúde, democracia, consumo, dinheiro, transparência e educação (HAMBURG; VLADUT; O'BRIEN, 2019). As tecnologias digitais podem trazer vantagens importantes de velocidade e escala quando se trata de envolver as sociedades cívicas no desenvolvimento de soluções para questões sociais urgentes, como exclusão social, desigualdades, falta de transparência ou produção e consumo insustentáveis. O desenvolvimento de infraestruturas de dados abertos, plataformas de cocriação de conhecimento, sensor wireless, redes, redes sociais descentralizadas, software livre e hardware aberto, podem fornecer oportunidades para abordar questões sociais, assim como as soluções propostas pelas inovações sociais (HAMBURG; VLADUT; O'BRIEN, 2019). A aplicação das tecnologias digitais relacionadas a inovação social pode desempenhar um papel importante para trazer mudanças sociais positivas na vida das pessoas (MAJUMDAR; GUHA; MARAKKATH, 2014).

2.3.2 Tecnologias Digitais, Inovação Social e Escalabilidade

Estudiosos da inovação social prefiguraram que devido ao ritmo acelerado da tecnologia digital e seu poder de alcance a inovação social poderia ser consideravelmente fortalecida. As tecnologias reduzem drasticamente o custo e são fáceis de utilizar (MILLARD E CARPENTER 2014; CERTOMÀ; CORSINI, 2021). Nesta perspectiva, as tecnologias digitais representam um suporte, ou seja, uma forma de apoio valiosa para as iniciativas de inovação social e para os negócios cujas responsabilidades vão além da obtenção de lucro, pois elas reduzem barreiras

de custo, comunicação, alcance, acesso (CERTOMÀ; CORSINI, 2021; SONI *et al.*, 2021) e proporcionam diversas outras vantagens. Nesse caso, a inovação social torna-se o motor e a tecnologia digital a ferramenta habilitadora. Assim sendo, a presente investigação denota as pesquisas previamente realizadas sobre as relações existentes entre tecnologias digitais e inovações.

Com o rápido crescimento de ferramentas baratas, onipresentes e poderosas proporcionadas pela tecnologia digital, como a Internet, as mídias sociais e aplicativos para smartphones, novas formas de realizar a inovação social tornou-se possível, pois as barreiras sociais da inovação em termos de comunicação, alcance e escala foram reduzidas (FALUDI, 2020). Nessa perspectiva, pode-se perceber que a mudança social pode estimular o potencial de inovação digital, já que os problemas sociais podem criar novas oportunidades de negócios.

Durante algum tempo, as ações digitais socialmente transformadoras foram consideradas dentro da categoria geral de inovação social. Entretanto, recentemente, elas foram reconhecidas como um subconjunto distinto da inovação social que está transformando formas e funcionamento da sociedade por meio das tecnologias digitais (CERTOMÀ; CORSINI, 2021). O impacto da tecnologia digital tem sido um tópico do discurso da inovação social (FALUDI, 2020) em termos de abordar desafios da desigualdade, medidas de inclusão, equidade e sustentabilidade.

A economia baseada na tecnologia digital permite a implementação de ferramentas inclusivas, como, por exemplo, a economia compartilhada (FRENKEN; SCHOR, 2017; SONI *et al.* 2021), a Internet das Coisas (*Internet of Things*, IoT) (METALLO *et al.*, 2018), *big data* (BROCK; KHAN, 2017; SONI *et al.*, 2021) e os conceitos de a economia circular (GEISSDOERFER *et al.*, 2018; SONI *et al.*, 2021). Nesta perspectiva, sabe-se também que as plataformas de mídia social como Facebook, Instagram e outras podem melhorar e intensificar a interação entre os negócios sociais e seu público-alvo (MUKKAMALA *et al.*, 2018; SONI *et al.*, 2021).

O desenvolvimento mais recente de tecnologia digital é a tecnologia *blockchain*, que atualmente tem sido utilizada para alavancar a confiança, transparência e capacidade de auditoria (MUKKAMALA *et al.*, 2018; SONI *et al.*, 2021). No contexto de causas sociais como pobreza, saúde comunitária e outras atividades de bem-estar social, o *blockchain* pode desempenhar um papel importante, ajudando os negócios sociais a melhorar suas relações de confiança com investidores e patrocinadores sociais, porque oferece confiança, transparência, anonimato, privacidade, descentralização e a capacidade de auditoria dos fundos. Qualquer

iniciativa social pode trabalhar com maior grau de liberdade com esses recursos digitais (SONI *et al.*, 2021).

De acordo com um experimento realizado em Bangladesh, cada vez mais pessoas que antes eram excluídas da sociedade estão prontas para utilizar a tecnologia digital e por meio dela tem a oportunidade de transformar seu futuro (LIRA, 2018). Bieling, Martins e Joost (2016) defendem que as tecnologias de comunicação digital (consideradas como ferramentas para o ativismo) podem atuar como sistemas de oportunidades para a inclusão social. Assim, as tecnologias digitais podem atuar na promoção de inclusão, disseminação de conhecimento, inovação e inovação social (LIRA, 2018). Desse modo, entende-se que as tecnologias podem atuar como propulsoras das inovações sociais.

Para o desenvolvimento da presente investigação, optou-se por utilizar o termo tecnologias digitais em inovação social que é entendida, como soluções digitais que vão desde plataformas online, big data, open data, e-mails, mídias sociais, sites, blogs outros serviços de comunicação que permitem novas formas de envolvimento e participação dos atores nas iniciativas sociais (CARDOSO; BOUDREAU; CARVALHO, 2019), ou seja, soluções digitais inspiradas e desenvolvidas para contribuir para os desafios sociais. A digitalização permite e suporta as inovações sociais, aumentando a magnitude de atividades sociais inovadoras, criando novos negócios sociais, e modelos de governança e novas formas de cadeia de valor (SONI *et al.*, 2021). As tecnologias digitais são consideradas como um suporte valioso para iniciativas de inovação social porque reduzem barreiras em termos de comunicação, alcance e acesso (MILLARD; CARPENTER 2014) facilitando novos tipos de sociedade descentralizada e ascendente organizações (CAULLER-GRICE, 2014).

Nesta perspectiva previamente mencionada, de acordo com Lira (2018), a digitalização apoia e permite a criação e desenvolvimento das inovações sociais, aumenta a sua magnitude e possibilita a criação de novos modelos sociais, empresariais e de governança. Nessa perspectiva, Millard e Carpenter (2014) também apontam a existências de duas características gerais da tecnologia digital em inovação social, sendo estas: (1) tecnologias que são utilizadas como uma forma de apoiar e melhorar as inovações sociais que já existem, como, por exemplo, o caso de tecnologias que são empregadas para auxiliar pessoas que não possuem emprego a encontrar trabalho; (2) tecnologias que são utilizadas para habilitar e criar inovações sociais, ou seja, inovações sociais que não existiriam sem a tecnologia, como, por exemplo, plataformas que colaborativas para a resolução de problemas sociais.

Com relação a ferramentas digitais que “habilitam” inovações sociais entende-se que estas não existiriam caso não houvesse as tecnologias, ou seja, são inovações sociais totalmente

dependentes das ferramentas online (SONI *et al.*, 2021). Essas tecnologias digitais permitem a introdução de novos tipos de inovação social que acabam proporcionando novos impactos e novas oportunidades pelo intermédio do uso de diferentes combinações de plataforma, colaboração descentralizada, inteligência coletiva que se encontra dispersa em comunidades online e off-line. Também permite novos efeitos de rede que ocorrem em uma escala que nunca ocorreria sem a tecnologia digital (SONI *et al.*, 2021).

De outro modo, referente a ferramentas digitais que “apoiam” inovações sociais entende-se que uma inovação social já existe e funciona mesmo sem a existência de tecnologias digitais, porém ela é de uma maneira ou de outra, significativamente melhorada com a sua implantação (SONI *et al.*, 2021).

Quando uma inovação social é habilitada pela tecnologia sua eficiência e eficácia aumentam, assim há uma facilitação da inovação social que ocorre por meio da conectividade, da simplicidade e da conveniência (SONI *et al.*, 2021). Isso pode ser altamente transformador e pode alterar os processos existentes, os papéis desempenhados até então e seus respectivos relacionamentos. Nesta perspectiva, entende-se que a conexão entre diferentes atores, organizações e comunidades é facilitada pela tecnologia digital e pode ampliar as formas das inovações sociais e seus impactos (CARDOSO, BOUDREAU, CARVALHO, 2019). Graças ao surgimento de um conjunto extremamente grande de ferramentas digitalizadas, é possível que muitos indivíduos participem ativamente da geração e implementação de novas ideias (HUTTER *et al.* 2011). Assim sendo, as tecnologias digitais influenciam na mobilização dos diferentes atores e atuam como um facilitador deste processo.

Há diversas vantagens que são proporcionadas pela utilização da tecnologia com relação às inovações sociais, pois a introdução de tecnologias permite um aumento do impacto dessas inovações. Além disso, estudos sugerem que as inovações sociais podem ganhar escalabilidade por meio da utilização de tecnologias digitais (SONI *et al.*, 2021). Isto ocorre por meio da melhora de acesso e recursos disponibilizados pelas dinâmicas tecnológicas (LIRA, 2018) e do alcance em massa e da infraestrutura de baixo custo (SONI *et al.*, 2021).

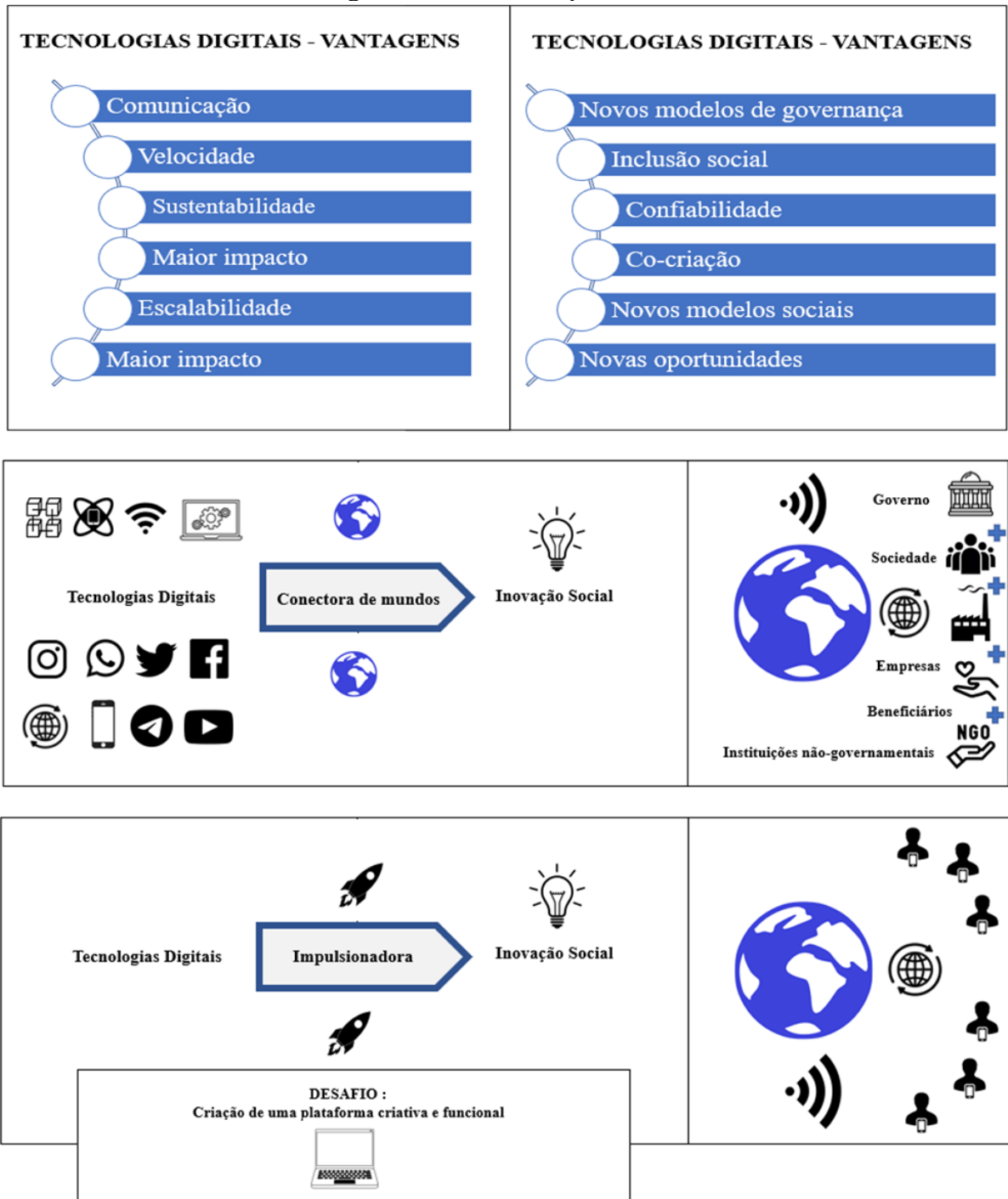
A escala baseada em tecnologia digital promove velocidade, eficiência e tornando os negócios mais sustentáveis. Ainda, por meio dela é possível fazer um gerenciamento de dados eficiente e monitorar o impacto. Quando as operações se tornam habilitadas para a tecnologia digital, grandes quantidades de dados podem fluir e ser processados. Além disso, ela é um facilitador na conexão com os diversos *stakeholders* envolvidos nas inovações sociais (SONI *et al.*, 2021). De modo geral, as tecnologias digitais têm representado uma forma de apoio valiosa para as iniciativas de inovação social e, pois elas reduzem barreiras de custo,

comunicação, alcance, acesso (SONI *et al.*, 2021). Em adição, elas proporcionam diversas outras vantagens, como, por exemplo, facilitação da colaboração dos atores, aumento do impacto e alcance da iniciativa, (SONI *et al.*, 2021).

Há poucos estudos que visam investigar como as ferramentas proporcionadas pela tecnologia digital podem auxiliar a escalar inovações sociais (MAIOLINI *et al.*, 2016; MORAIS-DA-SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016; PARTHIBAN *et al.*, 2020). Entretanto, pesquisas apontam que o maior o fator crítico de sucesso em tal abordagem inclusiva é projetar uma tecnologia digital que seja suficientemente criativa para a resolução do problema social (MORRAR; ARMAN; MOUSA, 2017). Tal tecnologia, de acordo com os autores poderia incluir especialistas de diferentes disciplinas, como, engenheiros, economistas, cientistas sociais, ambientalistas, futuristas, artistas e outras pessoas criativas com o objetivo de trabalhar de forma colaborativa para apresentar novas soluções para os problemas sociais usando a tecnologia (MORRAR; ARMAN; MOUSA, 2017).

Com o objetivo de sintetizar e ilustrar as informações a respeito das tecnologias digitais relacionadas a inovação social desenvolveu-se um *Framework* Teórico com base nos principais elementos discutidos neste capítulo (Figura 3).

Figura 3 – Resumo esquemático



Fonte: elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a abordagem metodológica adotada para a condução da pesquisa, bem como a descrição dos procedimentos realizados para coleta e análise dos dados. A seguir serão detalhadas as características da pesquisa.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O objetivo geral deste estudo foi compreender como as tecnologias digitais contribuem com a escalabilidade da inovação social. Para atender ao objetivo utilizou-se a abordagem qualitativa de caráter exploratório, que oportuniza a obtenção de maior proximidade com o problema facilitando a compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado (YIN, 2015). Marconi e Lakatos (2008, p. 269) destacam que a “metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos [mais] profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento”.

Como estratégia de pesquisa, realizou-se estudos de casos múltiplos. Os estudos de casos são especialmente indicados como estratégia de pesquisa para compreender fenômenos sociais complexos, preservando as características significativas e holísticas da vida real (YIN, 2005). Segundo Yin (2005) a escolha de realizar múltiplos estudos de caso geralmente é ainda mais desafiadora, por ser mais ampla e robusta do que o estudo detalhado de um único caso. Além disso, as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto como sendo mais robusto (YIN, 2005).

Entende-se que o estudo de caso deve abordar casos considerados extraordinários que permitem obter insights para a pesquisa que outros não seriam capazes de fornecer (SIGGELKOW, 2007). Por isso, os casos escolhidos para o presente estudo foram três iniciativas de inovação social denominadas: Food to Save, Cheap Food e Trashin. Dois deles possuem por foco o desperdício de alimentos e o outro a gestão de resíduos sólidos. Os casos foram escolhidos para a presente investigação devido ao propósito do estudo, ou seja, casos relevantes que tenham utilizado a tecnologia digital para escalar as inovações sociais. A partir da estratégia de pesquisa de casos múltiplos foi possível abordar de maneira detalhada e descritiva como o fenômeno ocorreu.

3.1.1 Critério para a Seleção dos Casos Estudados

As iniciativas que serviram como contexto empírico desta pesquisa foram selecionadas a partir de critérios previamente definidos. Assim, para a escolha dos casos investigados adotou-se como critério de seleção:

- a) iniciativas voltadas para a resolução de problemas sociais;
- b) iniciativas que já iniciaram seu processo de escalabilidade;
- c) iniciativas que utilizaram tecnologias digitais para a escalabilidade.

A partir desses critérios, foram selecionados três casos para a realização da presente investigação: Food to Save; Cheap Food e Trashin. Os três casos são emblemáticos e estão utilizando a tecnologia digital para expandir suas atividades e impacto social.

A primeira iniciativa selecionada foi a Food to Save, uma inovação social com o propósito diminuir o desperdício de alimentos, promovendo o consumo consciente de maneira sustentável. A iniciativa viabiliza a compra de sacolas contendo alimentos produtos próximos a data de validade. Foi lançada em 2020 em Campinas (SP) e atualmente já escalou para diversas outras cidades do Brasil (FOOD TO SAVE, [2022]).

A segunda iniciativa estudada foi a Cheap Food, uma inovação social também com o propósito de reduzir o desperdício de alimentos. A iniciativa busca conectar estabelecimentos que possuem produção de excedentes diários e/ou produtos que estão próximos a sua data de validade, com consumidores interessados em comprá-los com até 70% de desconto. Foi fundada em 2020, durante a pandemia de Covid-19, na cidade de São Paulo e hoje ampliou sua atuação para outras cidades (CHEAP FOOD APP, [2022b]).

Por fim, a terceira iniciativa investigada foi a Trashin. A Trashin é uma inovação social voltada para a gestão de resíduos desde a coleta seletiva até a indústria de transformação. Teve início em 2018, na cidade de Cachoeirinha, RS e ampliou a sua atuação para diferentes estados do Brasil (TRASHIN, [2022]).

3.2 Coleta de Dados

Para a realização da pesquisa, foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários remetem às entrevistas em profundidade que foram realizadas com diferentes atores envolvidos nas iniciativas. Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado (APÊNDICE A), contendo perguntas abertas a partir dos elementos discutidos na fundamentação teórica incluindo: (i) inovação social (contexto, objetivo, mobilização de atores

e resultados); (ii) escalabilidade (*scaling out, scaling up, scaling deep*); (iii) tecnologias digitais. Esse roteiro, foi validado por especialistas da respectiva área de estudo.

Após essa etapa, as entrevistas foram aplicadas de modo *online* (no caso das iniciativas Food to Save e Cheap Food) e de modo presencial na empresa Trashin. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, com o objetivo de destacar informações relevantes e que estivessem relacionadas.

A escolha dos respondentes da pesquisa incluiu idealizadores e colaboradores das iniciativas que tinham condições de responder adequadamente aos questionamentos propostos, ou seja, atores que possuem maior conhecimento a respeito do caso proposto. Para tanto, utilizou-se a técnica *snowballing* para seleção dos participantes (BELL; BRYMAN; HARLEY, 2018), sendo os idealizadores das iniciativas os primeiros entrevistados. No total, foram realizadas 20 entrevistas. Para preservar a identidade dos entrevistados, eles foram categorizados como E1, E2 e assim sucessivamente. O Quadro 2 apresenta as entrevistas realizadas nos três casos em estudo selecionados.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados dos Casos Food to Save, Cheap Food e Trashin

(E)	Caso	Função	Duração	Online/Presencial
(E1)	Food to Save	CEO 1	40min09s	<i>Online</i>
(E2)	Food to Save	CEO 2	1h05min2s	<i>Online</i>
(E3)	Food to Save	CTO	36min20s	<i>Online</i>
(E4)	Food to Save	CMO	45min47s	<i>Online</i>
(E5)	Cheap Food	CEO 1	1h20min43s	<i>Online</i>
(E6)	Cheap Food	CTO	36min32s	<i>Online</i>
(E7)	Cheap Food	<i>Marketing Specialist</i>	16min30s	<i>Online</i>
(E8)	Cheap Food	Desenvolvedor 1	34min04s	<i>Online</i>
(E9)	Cheap Food	Desenvolvedor 2	1hora13min22s	<i>Online</i>
(E10)	Cheap Food	Comercial	32min24s	<i>Online</i>
(E11)	Cheap Food	Marketing	40min20s	<i>Online</i>
(E12)	Trashin	CEO 1	55min05s	Presencial
(E13)	Trashin	CEO 2	47min41s	Presencial
(E14)	Trashin	CTO	14min06s	Presencial
(E15)	Trashin	Administrador	34min14s	Presencial
(E16)	Trashin	Produção	35min18s	Presencial
(E17)	Trashin	Operações	42min13s	Presencial
(E18)	Trashin	Comercial 1	28min	Presencial
(E19)	Trashin	Comercial 2	27min	Presencial
(E20)	Trashin	Comercial 3	31min1s	Presencial

Fonte: elaborado pela autora.

Além das entrevistas, os dados secundários da pesquisa abrangeram documentos públicos e privados a respeito dos casos, bem como artigos de mídia, sites de iniciativas que foram coletados e analisados. O Quadro 3 apresenta uma síntese das fontes consultadas:

Quadro 3 – Documentos e Casos em Estudo

Caso	Código	Tipo de Documento	Link
Food to Save	D1	Podcast	https://inovasocial.com.br/podcast/96-food-to-save/
	D2	Notícia em site	https://www.projetedraft.com/milhoes-de-pessoas-no-pais-nao-sabem-o-que-vaao-comer-hoje-conheca-empresenedores-que-lutam-para-mudar-essa-realidade/
	D3	Notícia em site	https://startups.com.br/noticias/compre-seed-de-r-13-mi-food-to-save-quer-escalar-suas-sacolas-surpresas/
	D4	Notícia em site	https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/negocios-e-franquias/food-to-save-restaurantes-alimentos-excedentes/
	D5	Notícia em site	https://forbes.com.br/forbesagro/2022/05/foodtech-quer-captar-r-13-milhao-para-investir-no-combate-ao-desperdicio-de-alimentos/
	D6	Notícia em site	https://www.foodtosave.com.br/
Trashin	D7	Site empresa	https://trashin.com.br/servicos/
	D8	Notícia em site	http://www.poa.ifrs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3333:estacao-de-lancamento-do-campus-porto-alegre-e-oportunidade-de-empresenedores-acelerarem-seus-projetos-inscricoes-vaoo-ate-12-07&catid=17&Itemid=121
	D9	Notícia em site	https://captable.com.br/projects/5
	D10	Notícia em site	https://www.amcham.com.br/noticias/inovacao/trashin-e-eleita-a-melhor-startup-do-brasil-no-amcham-arena
	D11	Site da empresa	https://trashin.com.br/cooperativas-de-reciclagem-gerando-impactos-socioambientais-positivos/
	D12	Site da empresa	https://trashin.com.br/17-05-dia-internacional-da-reciclagem/
	D13	Site da empresa	https://trashin.com.br/creditos-de-reciclagem-conscientizacao-atraves-de-ferramenta-economica/
	D14	Documento Interno	Indicadores - Trashin
	D15	Site da empresa	https://www.cheapfoodapp.com.br/quem-somos

Cheap Food	D16	Notícia em site	https://olheparaafome.com.br
	D17	Notícia em site	https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2022/03/15/amigos-criam-aplicativo-que-promete-acabar-com-o-desperdicio-de-comida-em-sp.ghtml
	D18	Documento Interno	Relatório Cheap Food

Fonte: elaborado pela autora

Além disso, outra estratégia utilizada foi a observação não participante na iniciativa Trashin. Realizou-se uma visita in loco no galpão utilizado para a separação dos materiais e na sede administrativa da empresa. O galpão é utilizado como um laboratório para as atividades da Trashin. Como a separação dos resíduos sólidos precisa ser feita de modo individualizado para cada cliente, as estratégias de separação são inicialmente testadas no galpão e depois são repassadas para as demais associações de coleta seletiva. Toda a interação ocorrida nestes dois locais visitados fora gravada e transcrita em um diário de campo, embora de modo parcial em que os pontos mais relevantes foram anotados. A visitas estão referenciadas no Quadro 4:

Quadro 4 – Observação não-participante

Data	Local	Caso	Duração
23/06	Rua Padre Maximiliano Kolbe 177 – Humaitá, Porto Alegre	Trashin	5 horas 30 mins
24/06	Rua Dr. Timóteo, 782 – Moinhos de Vento, Porto Alegre	Trashin	7 horas

Fonte: elaborado pela autora.

3.3 Análise dos Dados

Após a coleta de dados, realizou-se uma análise de conteúdo a partir de uma triangulação de dados: roteiros de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise de documentos. A análise de conteúdo consiste em um agrupamento de técnicas de pesquisa que visa entender documentos e possui enfoque no conteúdo representativo das falas, fazendo inferências interpretativas (LÜDKE; ANDRÉ, 2013). Bardin (2009) ressalta que essa técnica possui como foco o aprendizado obtido a partir da descrição dos conteúdos e não apenas a descrição em si mesma. Além disso, essa técnica promove a objetividade na análise de dados (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo foi baseada nas categorias e subcategorias definidas a priori construídas com base no referencial teórico, conforme estão apresentadas no Quadro 5:

Quadro 5 – Categorias definidas *a priori*

Categorias	Subcategorias	Descrição	Autores
Inovações Sociais	Contexto em que essas inovações sociais ocorreram	Características do contexto em que as inovações sociais estão inseridas.	Pel <i>et al</i> (2015)
	Objetivos Compartilhados	Analisar os objetivos compartilhados das iniciativas das inovações sociais.	Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010); Agostoni; Bitencourt; Zanandrea (2019)
	Mobilização de atores	Como ocorre a mobilização e como esses parceiros se relacionam	Howaldt <i>et al</i> (2019); Silva, Takahashi e Segatto (2016); Voltan e Fuentes (2016); Heuts e Versele (2016); Soni (2021)
Escalabilidade das Inovações Sociais	<i>Scaling Up</i>	Processo de expansão com o objetivo de atingir outros beneficiários em outras regiões.	Bolzan, Bitencourt e Martins (2019); Silva, Takahashi e Segatto (2016)
	<i>Scaling Deep</i>	Processo de expansão e criação e valor no local de origem, mudanças de crenças, culturais e transformações envolvendo os beneficiários.	Bolzan, Bitencourt e Martins (2019)
	<i>Scaling Out</i>	Processo de expansão para outras áreas geográficas (a nível local, nacional e internacional).	Bolzan, Bitencourt e Martins (2019); Heuts e Versele (2016)
Tecnologias Digitais e Escalabilidade das Inovações Sociais	Mapear tecnologias utilizadas para gerar escalabilidade e como são utilizadas.	Internet das Coisas (IoT), <i>blockchain</i> , computação em nuvem, big data, mídias sociais, sites.	Braga, Proença e Ferreira, (2015); Calabrese <i>et al</i> (2020)
	Papel da tecnologia	Apoio e melhoria das inovações sociais.	Millard e Carpenter (2014)
		Criação e habilitação das inovações sociais.	Millard e Carpenter (2014)
	Barreiras para a escalabilidade das inovações sociais	Análise das dificuldades para a escalabilidade a partir das tecnologias digitais	Bolzan, Bitencourt e Martin (2019);

	Oportunidades para a escalabilidade das inovações sociais	Análise das oportunidades para a escalabilidade a partir das tecnologias digitais	Bolzan, Bitencourt e Martins (2019)
--	-----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

Com o objetivo de assegurar a qualidade da pesquisa em desenvolvimento, foram utilizados critérios que são utilizados para garantir a qualidade de pesquisas sociais empíricas, conforme proposto por Yin (2015). Os respectivos critérios são apresentados no Quadro 6:

Quadro 6 – Critérios para assegurar a qualidade da pesquisa

Testes	Táticas	Evidências
Validade interna	Triangulação de dados	Entrevistas
		Pesquisa documental
		Observação não participante
Validade do construto	Múltiplas fontes de evidências	Entrevistas (diferentes atores envolvidos na iniciativa: idealizadores e colaboradores)
		Pesquisa documental (arquivos públicos e privados, pesquisas acadêmicas, reportagens, sites, redes sociais).
		Observação não participante (eventos, atividades internas, reuniões).
Confiabilidade	Encadeamento de evidências	Protocolo de estudo de caso
		Roteiro de entrevistas
		Observação não participante
		Validação do roteiro de entrevista com especialistas da área.

Fonte: adaptado de Yin (2015).

No capítulo a seguir são apresentadas as análises e discussões dos dados coletados à luz da fundamentação teórica que serviu como arcabouço desta pesquisa.

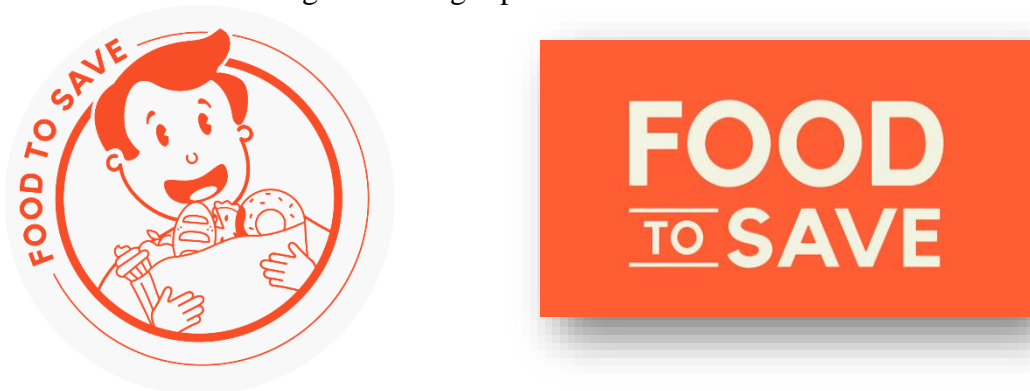
4 FOOD TO SAVE

O desdobramento da sessão a seguir trata a respeito do caso da Food to Save, analisando o processo de escalabilidade por intermédio de tecnologias digitais. O caso é analisado, considerando: (i) contexto e apresentação do caso; (ii) análise da iniciativa como uma inovação social a partir dos três elementos: mobilização de atores, objetivos compartilhados e impacto e resultados; (iii) escalabilidade da inovação social; (iv) tecnologias digitais e escalabilidade da inovação social abordando as tecnologias digitais utilizadas e os papéis das tecnologias na escalabilidade da iniciativa.

4.1 Contexto e Apresentação do Caso

A Food to Save é uma iniciativa focada em diminuir o desperdício de alimentos, promovendo o consumo consciente de maneira sustentável. É uma *foodtech* (empresa inovadora na área de alimentos) que atua para evitar o desperdício de alimentos no Brasil. A Figura 4 apresenta o logotipo da iniciativa:

Figura 4 – Logotipo da Food to Save



Fonte: Food to Save ([2022]).

O foco do negócio está conexão entre estabelecimentos que possuem excedentes de produção e consumidores engajados e preocupados com o consumo consciente, além de possibilitar acesso a uma alimentação com custo baixo para pessoas de baixa renda. Para isso, a iniciativa possui um aplicativo para oferecer a produção excedente de estabelecimentos comerciais que ainda estão em condições de consumo, mas que seriam descartados por motivos diversos. Esses produtos possuem descontos de 70% do valor.

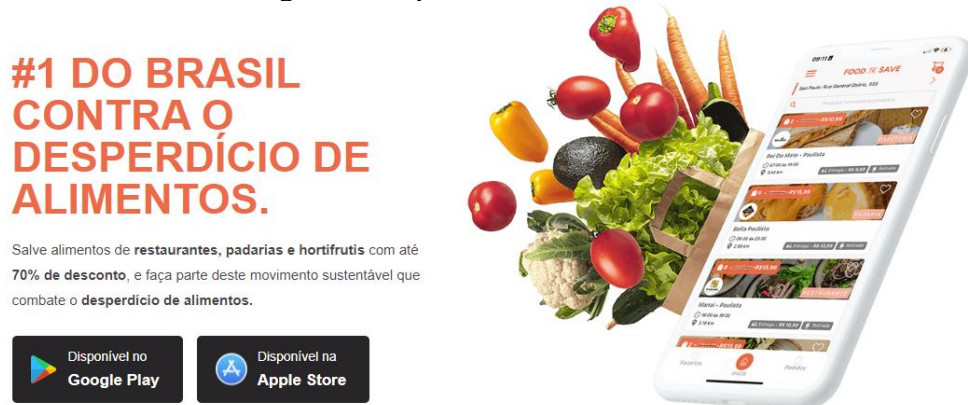
De acordo com E1:

“Somos um market place que conecta estabelecimentos do ramo alimentício que podem ser padarias, hortifrutis, confeitarias, cafeterias, entre outros, lojas de conveniência, etc. Produtos que não foram consumidos ao longo do dia e que ainda estão bons para serem consumidos. A gente consegue diminuir o grau de desigualdade no país através do acesso aos alimentos, pois hoje quase 80% do salário-mínimo é comprometido na compra de uma cesta básica. É um absurdo. É literalmente básica.” (E1)

Por intermédio deste aplicativo (Figura 4), o consumidor escolhe apenas o tipo da comida que quer receber (salgada, doce ou mista) e um dos três tamanhos/preços de sacola (R\$ 10,99, R\$ 15,99 ou R\$ 20,99). Já os estabelecimentos, aumentam a sua renda já que evitam este desperdício de alimentos. A iniciativa foi inspirada em um modelo internacional consolidado na Europa. De acordo com (E2):

“O Lucas acabou diante disso olhando para essas outras plataformas como a To Good to Go e outras, e aí a gente foi definindo e desenhando o nosso modelo de negócios no Brasil.”

Figura 5 – Aplicativo Food to Save



Fonte: Food to Save ([2022]).

A Food to Save foi criada em 2020 a partir de capital próprio de quatro sócios, os quais atualmente compõem o quadro societário. Um ano depois, com um investimento-anjo, as operações da iniciativa tiveram início. Inicialmente, a startup tinha levantado R\$ 800 mil. No seu primeiro ano de operação, movimentou mais de R\$ 1,8 milhão e gerou mais de R\$ 1 milhão em receita incremental para os estabelecimentos parceiros.

Com os novos recursos, a Startup quer acelerar ações de marketing, comerciais e de desenvolvimento tecnológico.

“Na melhora tecnológica, por exemplo, vamos conseguir desenvolver novas funcionalidades de engajamento para as pessoas, gamificando o uso da plataforma” (E1).

Em 2022, a startup conseguiu levantar 1.3 milhões de reais em 24 horas para combater o desperdício de alimentos. Os recursos foram levantados por meio da CapTable¹ e atraíram 211 investidores.

De acordo com a literatura, as inovações sociais têm por característica ser muito dependentes de um sistema, também chamado ecossistema, ou seja, o contexto em que elas ocorrem. “Contexto” significa os elementos do ambiente que estão além do controle direto do empreendedor, como os fatores legais, políticos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos e econômicos. (SOCIAL BUSINESS CREATION, [2022]). O Quadro 7 retrata o contexto de ocorrência da inovação social.

Quadro 7 – Contexto das Inovações Sociais

Contexto das Inovações Sociais	
Caso: Food to Save	
Características do contexto:	Mercado pouco explorado no contexto brasileiro); Utilização de Infraestrutura de Aceleradoras; Investidores; Inspiração em um modelo consolidado internacionalmente; Oportunidade de resolução de um problema social; Necessidade de conscientização mínima sobre o problema social no contexto.
Evidências:	<p>“Eu sou formado em Engenharia de Computação desde 2005, a minha função na empresa é Diretor de Tecnologia e hoje em dia tem um nome bonito para este cargo, que se chama CTO e eu também fiz pós-graduação em gestão empresarial.” (E3)</p> <p>“O Lucas, que é o nosso CEO, é ele tinha uma franqueada, uma filial de um grande mercado na Espanha e ele sentiu na pele o problema do desperdício, quando muitas coisas das quais eles vendiam precisavam ser jogadas no lixo.” (E3)</p> <p>“O Lucas acabou diante disso olhando para essas outras plataformas como a To Good to Go e outras, e aí a gente foi definindo e desenhando o nosso modelo de negócios no Brasil.” (E3)</p> <p>“É uma oportunidade de momento tanto no Brasil quanto no mundo, pois há uma empresa que complementa o desperdício de alimentos.” (E3)</p> <p>“Muitas das pessoas que hoje entram na Food to Save e que acabam já conhecendo a Food to Save são pessoas que já estão com inspirações com relação a ESGs que já são as empresas ambientalmente e socialmente corretas.” (E3)</p> <p>“Uma delas foi as pessoas conseguirem o acesso à tecnologia e na época só tinha celular ruim.” (E1)</p> <p>“Existem várias etapas na cadeia de alimentos, desde o pequeno produtor até os grandes centros de armazenamento e até as grandes soluções que</p>

¹ CapTable é uma plataforma de investimento em startups do Brasil (CAPTABLE, ([2022])).

	<p><i>são no varejo e quando olhamos o continente europeu e a América Latina, é gritante a situação da fome.” (E1)</i></p> <p><i>“Mais de 80% da população brasileira hoje tem acesso a um celular. Seja ele mais simples ou mais caro. Hoje os planos pré-pagos permitem que as pessoas, principalmente planos limitados de internet, WhatsApp e uma série de coisas.” (E1)</i></p> <p><i>“Para revolucionar, preciso estar disposto a uma mudança de hábito a reeducar e quebrar uma barreira cultural. A gente vive em um cenário totalmente desconexo, quando eu falo de desigualdade que é gigante no Brasil, talvez uma das maiores do mundo, de classe social.” (E2)</i></p> <p><i>“É a questão cultural, quando você tem caixa, time e tem um plano de negócios definido, coloca em prática se tiver o mercado validado pra isso. O grande desafio hoje é cultural, apesar de ter tudo isso a gente escuta ainda tudo isso. A gente escuta barbaridades.” (E1)</i></p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, com base nas evidências analisadas com relação ao contexto em que está inserida a iniciativa de inovação social Food to Save é possível perceber que havia uma importante oportunidade de mercado muito grande. Primeiro, porque no Brasil o desperdício de alimentos é um problema social grave. De acordo com uma pesquisa divulgada pelas Organizações das Nações Unidas, 17% de todos os alimentos disponíveis para consumo no país são desperdiçados, o que representa um total de 931 milhões de toneladas de alimentos (ONU, 2021). Segundo, porque o mercado de desperdício de alimentos ainda é pouco explorado no Brasil e há poucas empresas que aliam a tecnologia a este tipo de inovação social para reduzir o desperdício de comida.

Uma outra questão importante levantada a respeito do contexto é a questão da conscientização a respeito deste problema social do desperdício de alimentos. Inicialmente, o público-alvo foi, principalmente, pessoas já conscientes a respeito da causa social, mas há um trabalho mais extenso de conscientização do público e de todos os outros atores necessários para a perpetuação da iniciativa ao longo do tempo a ser realizado.

4.2 Características da Inovação Social

Em conformidade com a literatura, os subcapítulos a seguir apresentam o desdobramento das subcategorias definidas a priori: (i) mobilização dos Atores; (ii) objetivos compartilhados; (iii) resultados e impacto da inovação social. Detalhes a respeito de cada uma serão descritos a seguir.

4.2.1 Mobilização dos Atores

No contexto de inovações sociais, é fundamental que haja a colaboração de diversos atores para que essas iniciativas possam progredir e ser bem-sucedidas. Para Phillips, Alexander e Lee (2017), desenvolver relacionamentos colaborativos, com as partes interessadas, propicia o aprimoramento de conhecimentos e habilidades dos atores envolvidos em uma iniciativa.

De acordo com os dados analisados a respeito da Food to Save a mobilização dos atores aconteceu primeiramente devido a um engajamento dos sócios que ocorreu de modo informal. Os sócios possuíam objetivos e visões alinhadas. Todos possuíam um bom nível de instrução e desejavam fazer a diferença na sociedade muito mais do que apenas obter ganhos financeiros.

“Fundei a Food to Save no final de 2020. Hoje estou como CEO², tenho do meu lado que é o Fernando Henrique o CMO³, o Murilo o, COO⁴ e Guido CTO⁵ somos todos os fundadores além disso temos mais 14 pessoas no time. Marketing, financeiro, comercial” (E1).

“Eu sempre tive o sonho de empreender algo com propósito. Nunca me movi por dinheiro, sempre pensei que o dinheiro iria ser consequência. E aí olhei o cenário do desperdício de alimentos, o cenário social e econômico do país e a oportunidade de juntar tecnologia que é algo que você está fazendo aí no seu mestrado, que é um facilitador de soluções.” (E1)

Quando a iniciativa já estava na sua fase de teste, a Food to Save utilizou a percepção de familiares para a validação da solução e para obtenção de feedbacks. As vendas de teste começaram pelo Instagram:

“A gente começou através do Instagram mandar mensagens para os amigos, familiares, olha tem sacola, o que você acha? Compra, dá o feedback? O que achou da experiência e da qualidade? Vendíamos três, quatro, cinco sacolas por dia, 10, 20, até os dias de hoje, então a gente foi vendendo, foi crescendo e foi validando. Então os primeiros sócios fomos eu e o Murilo, e insistimos nisso que é o primeiro grande ponto de qualquer grande negócio e de qualquer vendedor hoje que é insistir no que a gente acredita para validar. Os principais atores no início foram amigos, amigos de amigos, amigos de familiares, de São Paulo, que validaram que trouxeram feedback para chegarmos no que é a solução de hoje, então esses foram os principais atores.” (E1)

² Chief Executive Officer - Diretor Executivo.

³ Chief Marketing Officer - Diretor de Marketing.

⁴ Chief Operating Officer - Diretor Operacional.

⁵ Chief Technology Officer – Diretor de Tecnologia.

Somente após testar o modelo de negócios, os sócios passaram a mobilizar atores de maneira formal, pois buscaram financiadores (211 investidores,) firmaram novas parcerias e então, passaram a investir em divulgação na mídia. Atores de diversos campos distintos foram mobilizados: usuários, organizações (estabelecimentos parceiros) e organizações não governamentais que foram parcerias de projetos sociais.

Nesse sentido, dos usuários, que utilizam e compram produtos por meio do aplicativo da Food to Save, destaca-se ainda o papel atribuído aos estabelecimentos comerciais que disponibilizam os alimentos a um preço reduzido. Dentre esses estabelecimentos estão incluídos: supermercados, restaurantes e padarias.

Além disso, é importante destacar que a organização estadual (o governo) não foi inicialmente mobilizada pela Food to Save, pois eles não buscaram parcerias ou mudanças de leis e políticas públicas. Entretanto, a atuação do governo com a mudança da Lei 14.016 sobre doação de alimentos foi um incentivo fundamental para que a Food to Save continuasse suas operações.

“Em junho de 2020 foi sancionada uma lei 14.016 que permite que os empresários dos estabelecimentos do ramo alimentício doem alimentos” (E1).

Essa nova legislação permitiu que estabelecimentos comercializem ou doem os excedentes que ainda são próprios para o consumo humano, enfatizando que eles somente responderão penalmente por possíveis danos se agirem com dolo. Essa mudança é importante pois incentiva a participação dos estabelecimentos nesse tipo de iniciativa. Com isso, a iniciativa busca propor uma nova perspectiva para os alimentos, tanto no que se refere à visão dos estabelecimentos que comercializam produtos de qualidade que seriam descartados quanto na visão dos consumidores, de reaproveitamento desses alimentos.

Destaca-se ainda que, constatou-se também nas falas dos entrevistados a necessidade da utilização de mecanismos de engajamento, sendo estes: relatórios; feedbacks pelo aplicativo e redes sociais; recompensas em forma de ganhos financeiros (modelo ganha-ganha-ganha) para os diferentes atores envolvidos.

Esses achados corroboram a literatura que aponta a importância da mobilização de atores como um elemento importante na geração de aprendizados e experiências promovendo a transferência de conhecimento entre atores. (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; KLUVÁNKOVÁ; NUNIK; SPACEK, 2018). Além disso, conforme Silva, Takahashi e Segatto

(2016), Pandey, Menezes e Ganeti (2017) o apoio de instituições governamentais (no caso investigado de maneira indireta), não governamentais e empresas pode fortalecer o processo.

Analisando o caso da Food to Save como uma inovação social, os principais achados referentes à mobilização de atores estão resumidos no Quadro 8.

Quadro 8 – Mobilização de Atores na Food to Save

Mobilização de Atores	
Caso: Food to Save	
Ações:	Engajar sócios; Buscar sócios, (211 investidores); Firmamento de parcerias, Divulgação na mídia; Atuação de gestores instruídos (contato com empreendedorismo, estudos).
Evidências:	<p><i>“Fundei a Food to Save no final de 2020. Hoje estou como COO, tenho do meu lado que é o Fernando Henrique o CMO o Murilo e Guido CTO somos todos os fundadores e além disso temos mais 14 pessoas no time. Marketing, financeiro, comercial.” (E1)</i></p> <p><i>“Depois da Ultragaz estive no Ifood e depois sai do Ifood para empreender em uma Hamburgueria no início da hamburgueria que acabei vendendo.” (E2)</i></p> <p><i>“Logo depois a gente trouxe o Guido e ele tinha uma experiência muito robusta de foodtechs, como CTO do Ifood.” (E2)</i></p> <p><i>“Mais de 80% da população brasileira hoje tem acesso a um celular. Seja ele mais simples ou mais caro. Hoje os planos pré-pagos permitem que as pessoas, principalmente planos limitados de internet, Whatsapp e uma série de coisas, como ele é muito leve gasta pouco consumo, ele realmente permite ter esse acesso, então hoje isso não é uma barreira.” CEO Lucas Food to Save</i></p> <p><i>“A gente começou através do Instagram mandar mensagens para os amigos, familiares, olha tem sacola, o que você acha? Compra, dá o feedback? O que achou da experiência e da qualidade? Vendíamos três, quatro, cinco sacolas por dia, 10, 20, até os dias de hoje, então a gente foi vendendo, foi crescendo e foi validando. Então os primeiros sócios fomos eu e o Murilo, e insistimos nisso que é o primeiro grande ponto de qualquer grande negócio e de qualquer vendedor hoje que é insistir no que a gente acredita para validar. Os principais atores no início foram amigos, amigos de amigos, amigos de familiares, de São Paulo, que validaram que trouxeram feedback para chegarmos no que é a solução de hoje, então esses foram os principais atores.” (E1)</i></p> <p><i>“Em Junho de 2020 foi sancionada a lei 14.016 que permite que os empresários dos estabelecimentos do ramo alimentício doem alimentos. Por que? Porque a mentalidade ... Essa lei ela obviamente facilita, ela ajuda a mudar o mindset do empresário, mas não quer dizer que é a solução de tudo.” (E1)</i></p> <p><i>“Todas as pessoas que hoje fazem parte da empresa, elas têm por princípio essa ideia de fazer alguma coisa a mais para a sociedade, então para fazer com que as pessoas venham trabalhar com a gente isso é fundamental, que ela tenha essa visão de que pô eu preciso fazer alguma coisa para ser melhor.” (E3)</i></p>

	<p><i>“Começamos a vender pelo Instagram através de stories e as pessoas por direct respondiam interessadas em comprar esses itens.” (E4)</i></p> <p><i>“O Guido e ele tinha uma experiência muito robusta de foodtechs” (E4)</i></p> <p><i>“A gente faz uma parceria em algumas ONGs e a gente está com a Unibanco de alimentos e os usuários podem doar uma marmita.” (E4)</i></p>
Mecanismos de engajamento:	Relatórios; Feedbacks pelo aplicativo e redes sociais; Recompensas em forma de ganhos financeiros (modelo ganha-ganha-ganha) para os atores envolvidos
Atores essenciais:	Sócios, financiadores, investidores, estabelecimentos, parceiros, familiares, clientes, governo (mudança na lei), instituições não governamentais e mídia.

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.2 Objetivos Compartilhados

Como já apresentado, a ideia de criar a Food to Save nasceu quando o atual CEO estava atuando em uma franquia do Carrefour em Málaga, na Espanha.

“O nosso CEO tinha uma franqueada, uma filial, de um grande mercado na Espanha e ele sentiu na pele o problema do desperdício, quando muitas coisas das quais eles vendiam precisavam ser jogadas no lixo.” (E4).

Naquela ocasião, ele ficava incomodado com a quantidade de alimentos que eram perdidos no supermercado. Então, ele passou a pesquisar sobre o assunto e se deparou com plataformas que buscavam evitar o desperdício de alimentos, como é o caso da To Good To Go. A To Good To Go é uma startup da Dinamarca, que atua em países da Europa voltada para a redução do desperdício de alimentos.

Assim, vislumbrou uma oportunidade de minimizar o desperdício no Brasil, criando uma solução, através da tecnologia, que conseguisse atuar para combater a fome no Brasil, bem como, reduzir o desperdício de alimentos (D1).

A *Food to Save* foi criada com o objetivo de gerar propósito, conforme é destacado em D1:

“A Food to Save não nasceu pensando em ser unicórnio, não pensou em valer 1 milhão de dólares, ela nasceu para gerar impacto, ela nasceu para evitar o desperdício, o resto é consequência [...] O que nosso time tem muito claro no nosso dia a dia é como que eu gero impacto da melhor forma possível e como eu educo”.

Com esse propósito o CEO mobilizou novos sócios.

“Murilo, da área de marketing”, “Fernando Henrique dos Reis, amigo de longa data, assumiu como COO” e “Logo depois a gente trouxe o Guido e ele tinha uma experiência muito robusta de foodtechs, como CTO do Ifood”. (E1)

A partir disso, desenvolveram um site e aplicativo para melhorar a experiência entre usuários e fornecedores de alimentos. Nesse sentido,

“Muitas das pessoas que hoje entram na Food to Save e que acabam já conhecendo a Food to Save são pessoas que já estão com inspirações com relação a ESGs que já são as empresas ambientalmente e socialmente corretas.” (E6).

“Todas as pessoas que hoje fazem parte da empresa, elas têm por princípio essa ideia de fazer alguma coisa a mais para a sociedade, então para fazer com que as pessoas venham trabalhar com a gente isso é fundamental, que ela tenha essa visão de que pô eu preciso fazer alguma coisa para ser melhor.” (E3).

Contudo, de acordo com E4, é importante deixar claro que além dos objetivos sociais da iniciativa, há também retornos econômicos para a empresa:

“para engajar os estabelecimentos, eles precisam ter um ganho financeiro.” (E4).

A partir disso, D1 e E1 complementam:

“Para o empresário do Brasil, infelizmente hoje, o que que a pessoa vê primeiro no estabelecimento? A pessoa vê o valor monetário. O sustentável... o impacto ele vem depois na lista. Então, é claro que o nosso modelo já vem embutido, já vem junto. Mas eu tenho que saber como eu me comunico com cada um [...] Mas é ajustar o discurso, mostrar realmente a proposta e que ela funciona” (D1).

“Infelizmente a gente vive em um mundo capitalista e alguns estabelecimentos se dispõem a ajudar de modo não oficial, mas só a partir do momento em que a gente traz vantagens para o estabelecimento, vantagens para o meio ambiente a gente consegue conectar tudo em uma plataforma de solução mais completa” (E1).

Por isso, a empresa tem trabalhado na questão de divulgar sua proposta e seus valores. Apresentar os benefícios, que são tanto para os consumidores quanto para os estabelecimentos, potencializa o engajamento na iniciativa. É o princípio do ganha-ganha-ganha:

“O comércio ganha um novo fluxo de clientes e monetiza com produtos que antes eram descartados. Já o consumidor tem acesso a uma variedade de alimentos com descontos atrativos, enquanto o planeta agradece por menos descarte incorreto de

alimentos e, conseqüentemente, redução na emissão de gases de efeito estufa” (D3).

Assim, pode-se perceber, a partir dos achados, que os atores se engajam na iniciativa a partir de diferentes objetivos, que acabam por se complementarem e fortalecerem a inovação social. Este achado corrobora a visão da literatura que destaca a ideia de que os objetivos não necessariamente são únicos, mas sim, complementares (SANTOS, 2012; AGOSTINI; BITENCOURT; VIEIRA, 2019; AGOSTINI; BITENCOURT; ZANANDREA, 2019).

A complementariedade dos objetivos entre os atores é fortalecida na iniciativa por meio da aprendizagem.

“Nosso principal aprendizado tem sido a compreensão da necessidade de insistirmos no viés educacional, para que cada vez mais usuários e parceiros se engajem nessa luta conosco” (D5).

D3 complementa:

“Queremos provocar a sociedade para esse tema tão importante [desperdício de alimentos]. Nosso grande desafio é reeducar os brasileiros a olhar para um consumo mais consciente e para o reaproveitamento dos alimentos. Mudar o mindset do consumidor para entender que um produto excedente é diferente de restos, de sobras de alimentos” (D3).

Esses resultados corroboram com a literatura que aponta que os objetivos vão se transformando ao longo do desenvolvimento das iniciativas de inovação social, caracterizando-se por um processo de construção e aprendizagem compartilhada entre os diferentes atores sociais (SANTOS, 2012).

Analisando o caso da Food to Save como uma inovação social, as principais evidências referentes à objetivos compartilhados estão resumidos no Quadro 9.

Quadro 9 – Objetivos Compartilhados

Objetivos Compartilhados	
Caso: Food to Save	
Objetivos:	Clareza no propósito e valores da iniciativa; Oportunidade de resolução de um problema social; Foco no bem-estar para a sociedade; Benefícios econômicos; Aprendizagem compartilhada.
Evidências:	<i>“A Food to Save não nasceu pensando em ser unicórnio, não pensou em valer 1 milhão de dólares, ela nasceu para gerar impacto, ela nasceu para evitar o desperdício, o resto é consequência [...] O que nosso time tem muito</i>

	<p><i>claro no nosso dia a dia é como que eu gero impacto da melhor forma possível e como eu educo.” (D1)</i></p> <p><i>“Muitas das pessoas que hoje entram na Food to Save e que acabam já conhecendo a Food to Save são pessoas que já estão com inspirações com relação a (ESGs (Environmental, Social and Governance) que já são as empresas ambientalmente e socialmente corretas.” (E6).</i></p> <p><i>“Todas as pessoas que hoje fazem parte da empresa, elas têm por princípio essa ideia de fazer alguma coisa a mais para a sociedade, então para fazer com que as pessoas venham trabalhar com a gente isso é fundamental, que ela tenha essa visão de que pô eu preciso fazer alguma coisa para ser melhor.” (E3).</i></p> <p><i>“Para engajar os estabelecimentos, eles precisam ter um ganho financeiro.” (E4).</i></p> <p><i>“Para o empresário do Brasil, infelizmente hoje, o que que a pessoa vê primeiro no estabelecimento? A pessoa vê o valor monetário. O sustentável... o impacto ele vem depois na lista. Então, é claro que o nosso modelo já vem embutido, já vem junto. Mas eu tenho que saber como eu me comunico com cada um [...] Mas é ajustar o discurso, mostrar realmente a proposta e que ela funciona” (D1).</i></p> <p><i>“Infelizmente a gente vive em um mundo capitalista e alguns estabelecimentos se dispõem a ajudar de modo não oficial, mas só a partir do momento em que a gente traz vantagens para o estabelecimento, vantagens para o meio ambiente a gente consegue conectar tudo em uma plataforma de solução mais completa” (E1).</i></p> <p><i>“O comércio ganha um novo fluxo de clientes e monetiza com produtos que antes eram descartados. Já o consumidor tem acesso a uma variedade de alimentos com descontos atrativos, enquanto o planeta agradece por menos descarte incorreto de alimentos e, conseqüentemente, redução na emissão de gases de efeito estufa” (D3).</i></p> <p><i>“Nosso principal aprendizado tem sido a compreensão da necessidade de insistirmos no viés educacional, para que cada vez mais usuários e parceiros se engajem nessa luta conosco” (D4).</i></p> <p><i>“Queremos provocar a sociedade para esse tema tão importante [desperdício de alimentos]. Nosso grande desafio é reeducar os brasileiros a olhar para um consumo mais consciente e para o reaproveitamento dos alimentos. Mudar o mindset do consumidor para entender que um produto excedente é diferente de restos, de sobras de alimentos” (D3).</i></p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.3 Resultados e Impactos da Inovação Social

O principal propósito da iniciativa é evitar o desperdício de alimentos.

“A parte que a gente valoriza no nosso impacto é evitar o desperdício de alimentos, então buscamos salvar os alimentos.” (E4).

A partir disso, pode-se perceber que os impactos da iniciativa ocorrem em diferentes instâncias. Com mais de 250 toneladas de alimentos resgatadas através do seu modelo de negócio, a empresa já mostra importante valor para enfrentar os problemas ambientais, sociais e econômicos que o país vive.

A iniciativa iniciou em Campinas, e atualmente ela está presente em diversas cidades, como, por exemplo, São Paulo, Rio de Janeiro, Campinas, São Bernardo do Campo, Santo André, Osasco, Mauá, Mogi das Cruzes, Diadema, Cotia e São Caetano do Sul. Atualmente a Food to Save cresce mais de 300% e atualmente conta com 700 estabelecimentos parceiros e já evitaram que mais de 625 toneladas de carbono (CO₂) fossem descartadas no meio ambiente. Entre as empresas que usam os serviços da Startup estão marcas como Rei do Mate, Dengo Chocolates, Pizza Hut, Duckbill e a tradicional padaria paulistana Bella Paulista.

“Hoje a gente tem mais de 300.000 usuários na plataforma. São quase 700 estabelecimentos, vai bater quase 3 milhões de visualizações graças aos vídeos do Tik Tok e isso é tudo graças ao mundo digital. São as pessoas que compartilham, que vendem, WhatsApp, rede. Não faz mais sentido o modelo de negócios ser físico.” (E1).

Os achados também evidenciam o impacto gerado pela iniciativa a partir da parceria estabelecida com ONGs. Como é o caso da parceria feita com o Banco de Alimentos, em que os usuários podem fazer doação por meio do aplicativo.

“A gente fez uma parceria em algumas ONGs e a gente está com bancos de alimentos e os usuários podem doar uma marmita em pessoas de vulnerabilidade social e cada marmita que você compra a gente doa outra.” (E4).

Analisando o caso da Food to Save como uma inovação social, os principais achados referentes aos resultados e impactos da iniciativa estão resumidos no Quadro 10.

Quadro 10 – Resultados e Impactos da Inovação Social

Resultados e Impactos da Inovação Social	
Caso: Food to Save	
Impacto:	Redução de desperdício de alimentos; Redução de emissão de gás carbônico (CO ₂) na atmosfera atrelado ao desperdício de alimentos; Redução da insegurança alimentar (permitindo que pessoas de classes sociais mais baixas possam comprar com 70% de desconto); Benefícios para todos os stakeholders envolvidos (supermercados, restaurantes e padarias tem um aumento na receita; Pessoas que salvam alimentos poupam dinheiro; pessoas de baixa renda tem mais possibilidade de acesso a alimentos; Sociedade passa

	a ser mais consciente; Parcerias com ONGS (Instituições não-governamentais) para doar.
Evidências:	<p>“A parte que a gente valoriza no nosso impacto é evitar o desperdício de alimentos, então buscamos salvar os alimentos.” (E4)</p> <p>“A gente faz uma parceria em algumas ONGs e a gente está com a Unibanco de alimentos e os usuários podem doar uma marmita em pessoas de vulnerabilidade social e cada marmita que você compra a gente doa outra.”</p> <p>“A Food to Save virou um indicador de desperdício de alimentos dentro dos estabelecimentos.” (E4)</p> <p>“A grande maioria dos nossos parceiros viram clientes também. Eles passam a comprar esse produto também. É muito legal ver esse retorno e ver eles se envolvendo nessa causa.” (E4)</p> <p>“No continente europeu e a América Latina é gritante a situação da fome.” (E1)</p> <p>“A gente consegue diminuir o grau de desigualdade no país através do acesso aos alimentos.” (E1)</p> <p>“A questão da cultura do desperdício ela é pouco abordada e agora estamos em um momento em que se fala dos ESGs, mas a cultura contra o desperdício ela é pouco falada ainda. Então isso é um desafio diário.” (E1)</p> <p>“É um trabalho de reeducação depois da educação porque na grande maioria das vezes as pessoas dizem ‘eu sou contra jogar comida fora, eu sou contra o desperdício’, mas na prática nada se faz, então é muito discurso.” (E1)</p> <p>“Isso é o que chamo de capitalismo consciente porque não necessariamente eu preciso ter um modelo de negócios de ONG ou de doação.” (E1)</p> <p>700 estabelecimentos parceiros e já evitaram que mais de 625 toneladas de carbono (CO2) fossem descartadas no meio ambiente. (D6)</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Nesse sentido, de modo geral, pode-se perceber que a iniciativa além da redução de desperdício de alimentos, ainda contribui para:

- a) redução de emissão de gás carbônico (CO2) na atmosfera atrelado ao desperdício de alimentos;
- b) redução da insegurança alimentar (permitindo que pessoas de classes sociais mais baixas possam comprar com 70% de desconto);
- c) benefícios para os diferentes atores envolvidos (supermercados, restaurantes e padarias tem um aumento na receita);
- d) sociedade passa a ser mais consciente (a iniciativa busca, por meio da educação, levar hábitos mais sustentáveis para as pessoas);
- e) parcerias com ONGs (Instituições não-governamentais) para doar.

4.3 Escalabilidade da Inovação Social

Webb *et al.* (2010) apontam que a escalabilidade das inovações sociais ocorre quando uma iniciativa atinge um nível satisfatório de performance. Assim, elas podem ser executadas em maior escala com a finalidade de aumentar a criação de valor social. Contudo, a escalabilidade da Food to Save está pautada na geração de impacto, por isso, a iniciativa pondera e analisa todo o seu processo escalabilidade.

“Não posso simplesmente abrir a plataforma, e incluir aí 2 mil estabelecimentos sem ter um cuidado de entendimento por parte do estabelecimento, sem a capacitação daquele estabelecimento, para entender como é a separação e a montagem daquela sacola, que ele tenha empatia de entender que aquele produto que está sendo ofertado na sacola você levaria para a sua família? Você consumiria? Então é um trabalho de formiguinha de educar, de trazer, de engajar. Porque a partir do momento que eu tenho promotores [estabelecimento cadastrados na plataforma] eles são promotores do modelo, e nós temos a tranquilidade de que estes estão fazendo o trabalho de forma correta, e aí gera uma corrente do bem. Porque quem ele vai trazer, e quem são as pessoas que vão entrar junto nesse movimento também são dessa linha. Então, não é simplesmente crescer.” (D1)

Nesse sentido, a lógica de escalabilidade das inovações sociais deve estar no enfrentamento de problemas sociais que estão enraizados na sociedade. (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). Por isso, é importante que a iniciativa se mantenha alinhada ao seu propósito. Dado esse contexto, a empresa consegue ampliar e escalar sua atuação impacto considerando os três principais tipos escalabilidade das inovações sociais: *scaling out*, *scaling up* e *scaling deep*.

4.3.1 Processo de *Scaling Out*

O processo de *scaling out* consiste basicamente em um aumento no número de beneficiários da iniciativa, expandindo a inovação social para outras regiões geográficas. (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). Diante disso, constatou-se que na iniciativa de inovação social Food to Save houve um processo de *scaling out*, pois a iniciativa passou a atingir um número significativo de usuários (mais de 30.000 usuários), apesar da existência de curto prazo da inovação social. O Quadro 11 descreve os principais trechos que evidenciam como ocorreu o processo de *scaling out* na Food to Save.

Quadro 11 – Processo de *Scaling Out*

Scaling Out	
Caso: Food to Save	
Localidades:	São Paulo, Rio de Janeiro, Campinas, São Bernardo do Campo, Santo André, Osasco, Mauá, Mogi das Cruzes, Diadema, Cotis, São Caetano do Sul.
Evidências:	<p>“Hoje a gente tem mais de 300.000 usuários na plataforma. São quase 700 estabelecimentos, vai bater quase 3 milhões de visualizações graças aos vídeos do Tik Tok e isso é tudo graças ao mundo digital. São as pessoas que compartilham, que vendem, WhatsApp, rede. Não faz mais sentido o modelo de negócios ser físico.” (E1)</p> <p>(D6) 300.000 usuários (D6) 700 parceiros</p>

Fonte: elaborado pela autora.

A Food to Save iniciou na cidade de Campinas (SP) e como expandiu-se para diversas outras regiões. A iniciativa utilizou-se de tecnologias digitais especialmente a Internet e Redes Sociais como propulsoras para o processo de *scaling out* e relataram que elas são essenciais para atingir beneficiários em outras regiões.

4.3.2 Processo de *Scaling Up*

O processo de *scaling up* está relacionado com mudanças na criação de políticas públicas e na legislação. (BLOOM; SKLOOT, 2010; RIDDEL; MOORE, 2015; BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). O Quadro 12 traz as ações e evidências sobre este processo no caso em estudo.

Quadro 12 – Processo de *Scaling Up*

Scaling Up	
Caso: Food to Save	
Ações:	Mudança na lei 14.016 por parte do governo permitiu um aumento dos beneficiários e maior campo de atuação da Food to Save
Evidências:	<p>““Em Junho de 2020 foi sancionada uma lei 14.016 que permite que os empresários dos estabelecimentos do ramo alimentício doem alimentos”. (E1)</p> <p>“Essa lei ela obviamente facilita, ela ajuda a mudar o mindset do empresário, mas não quer dizer que é a solução de tudo. Qual a preocupação do brasileiro hoje? Eles dizem eu não quero um alimento hoje. E se alguém passar mal? E se alguém reclamar? E a imagem? Essa sempre foi a preocupação do empresário, mas não faz sentido, porque a pessoa má intencionada que vai sentar em um estabelecimento ou padaria e comer um produto fresco se ela tiver má intencionada de colocar um fio de cabelo, colocar uma sujeirinha ali para pegar outro produto e se aproveitar da situação ela vai fazer, independentemente se o produto está próximo do vencimento ou não, essa característica vai vir da pessoa, do caráter da pessoa. Essa lei ela ajuda, mas</p>

	<i>não é a solução, então é um trabalho, um trabalho de reeducação depois da educação.” (E1)</i>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

Com base nas evidências analisadas, apesar da Food to Save não ter atuado diretamente nas mudanças das políticas públicas e na legislação, é importante salientar que a alteração de uma lei relacionada a doação de alimentos foi importante para atingir um maior número de beneficiários. De acordo com o E1, no mês de junho de 2020 foi sancionada uma lei 14.016 que permite que os empresários dos estabelecimentos do ramo alimentício doem alimentos. A sanção desta lei auxiliou a Food to Save em suas operações comerciais, pois aumentou sua participação no mercado.

4.3.3 Processo de *Scaling Deep*

A estratégia de *scaling deep* é mais relacionada com mudanças de culturais, de crenças e transformações a nível pessoal que envolve os atores e beneficiários das inovações sociais (RIDELL; MOORE, 2015; BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). Analisando os dados das entrevistas realizadas, é possível perceber que a atuação da iniciativa busca promover a conscientização das pessoas para o consumo consciente de maneira sustentável. A Food to Save atua para promover um processo de conscientização por meio da reeducação das pessoas sobre o desperdício alimentar.

“Food to Save trabalha e busca educar muito por meio redes sociais, comunicação, ponto de contato com usuários e estabelecimentos. Essa educação focada no consumo consciente, em um consumo sustentável dos alimentos, mais responsável. Como reaproveito os alimentos, como eu armazeno melhor os alimentos para que eles tenham uma durabilidade maior” (D1).

O impacto em relação à cultura, ocorre tanto para o público externo quanto para o público interno envolvendo os próprios colaboradores, conforme enfatiza o E1

“todas as pessoas que hoje fazem parte da empresa, elas têm por princípio essa ideia de fazer alguma coisa a mais para a sociedade [...] têm visão de que eu preciso fazer alguma coisa para ser melhor, para ser um mundo melhor mesmo”

Além disso, de acordo com os entrevistados, os clientes e parceiros também tornam-se mais conscientizados com relação ao desperdício dos alimentos:

“com relação aos estabelecimentos, a grande maioria já enfrenta problemas muito parecidos, como restaurantes que tem que jogar panela fora de arroz que é a parte mais fácil do processo de venda” (E1).

O Quadro 13 retrata ações realizadas e evidências encontradas nas entrevistas a respeito deste processo.

Quadro 13 – Processo de *Scaling Deep*

Scaling Deep	
Caso: Food to Save	
Impacto:	Propósito dos funcionários alinhado com o da empresa; Pessoas que já eram conscientizadas buscam a Food to Save; Processo de educação a ser feito.
Evidências:	<p>“No quesito iniciativa é muito com esse viés de causa mesmo. Todas as pessoas que hoje fazem parte da empresa, elas têm por princípio essa ideia de fazer alguma coisa a mais para a sociedade, então para fazer com que as pessoas venham trabalhar com a gente isso é fundamental, que ela tenha essa visão de que pô eu preciso fazer alguma coisa para ser melhor, para ser um mundo melhor mesmo. Com relação aos estabelecimentos, a grande maioria já enfrenta problemas muito parecidos, como restaurantes que tem que jogar panela fora de arroz que é a parte mais fácil do processo de venda, da Food to Save para eles.” (E1)</p> <p>“Muitas das pessoas que hoje entram na Food to Save e que acabam já conhecendo a Food to Save são pessoas que já estão com inspirações com relação a ESGs que já são as empresas ambientalmente e socialmente corretas. ... Uma mudança cultural é muito cedo para a gente perceber ou medir, então eu acho que qualquer plataforma hoje que venha, como a ideia é socioambiental ou que leva qualquer aspecto de sustentabilidade ela vai levar algum tempo para que seja possível de perceber algum tipo de mudança cultural.” (E1)</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme os relatos, a iniciativa não possui métricas para analisar ou quantificar as mudanças de comportamento dos consumidores ou parceiros, apesar disso, acreditam que sua atuação promova mudanças de comportamento relevantes para gerar impactos positivos para a sociedade.

4.4 Tecnologias e Escalabilidade das Inovações Sociais

O desdobramento da sessão a seguir trata a respeito das tecnologias e escalabilidade das inovações sociais. O caso é analisado, considerando as seguintes subcategorias descritas na literatura: (i) tecnologias digitais utilizadas; (ii) papéis das tecnologias digitais para a escalabilidade; (iii) desafios e oportunidades.

4.4.1 Tecnologias Digitais Utilizadas

A presente investigação buscou analisar quais Tecnologias Digitais são utilizadas atualmente pela empresa Food to Save. Foi possível verificar que as tecnologias são fundamentais para atuação e impacto da iniciativa, sendo as seguintes: Internet; Aplicativo, Site, Software interno; Plataforma Market Place; Redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter, TikTok). É possível perceber que a Internet funciona como tecnologia habilitadora, ou seja, que permite a existência e funcionamento das outras tecnologias. As informações a respeito deste assunto estão detalhadas no Quadro 14.

Quadro 14 – Tecnologias Digitais Utilizadas

Tecnologias Digitais Utilizadas	
Caso: Food to Save	
Tecnologias Digitais:	Internet; Aplicativo (Mobile – React Native), Web (React + Vue), Site, Software interno; <i>Plataforma Market Place</i> (Java); Redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter, TikTok)
Evidências:	<p><i>“Principalmente lá atrás no LinkedIn a gente já usava uma plataforma tecnológica que era uma mediação a rede social para fazer a disseminação e o começo das vendas.”</i> (E3)</p> <p>“Hoje a gente está presente nas principais redes sociais, LinkedIn, Instagram, Tik Tok, Youtube, o Twitter, todas as principais redes, a nossa comunicação é digital, não tem como não ser.” (E1)</p> <p><i>“É a única maneira da gente conseguir viabilizar esse modelo de negócios através da tecnologia, da plataforma market place.”</i> (E1)</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Esses achados vão ao encontro da literatura que afirma que diferentes tecnologias podem ser utilizadas pelas inovações sociais. Conforme Cardoso, Boudreau e Carvalho (2019) plataformas online, big data, open data, e-mails, mídias sociais, sites, blogs outros serviços de comunicação são tecnologias que permitem novas formas de envolvimento e participação dos atores nas iniciativas sociais (CARDOSO; BOUDREAU; CARVALHO, 2019), contribuindo para a resolução dos desafios sociais.

4.4.2 Papéis das Tecnologias Digitais para a Escalabilidade

O ritmo acelerado da tecnologia digital pode fortalecer as iniciativas de inovação social. Assim como preconizado por autores como Certomá e Corsini (2021) e Soni (2021) as tecnologias digitais representaram um importante suporte para a Food to Save, facilitando a

comunicação e relacionamento entre diferentes atores interessados na busca por soluções para o desperdício de alimentos. E3 afirma que

“através da tecnologia conseguimos trazer, acessar pessoas, serviços”.

Com relação ao papel desempenhado pela tecnologia, constatou-se que a tecnologia digital habilitou a criação da Food to Save, pois de acordo com os relatos das entrevistas a única maneira de viabilização do modelo de negócios da Food to Save. Conforme destaca o E1

“A tecnologia é o que viabiliza tudo nesse sentido, porque o modelo de negócios está pautado em cima da tecnologia, em cima de uma plataforma, porque na verdade, o modelo de negócios e a venda só existe através da tecnologia.”

Nesse sentido, para conseguir gerar ganhos de escala é necessário que haja tecnologia digital, pois atualmente a venda é feita totalmente de modo digital por meio de aplicativos e site. A escalabilidade também depende mais especificamente da tecnologia e da Internet. Nesse sentido, o E4 explica que:

“Sem tecnologia hoje é muito difícil você impactar muitas pessoas, sempre temos uma ideia de quantas pessoas podemos impactar. Mas sem tecnologia temos uma limitação muito grande, com a Food to Save temos a certeza de que podemos revolucionar o desperdício de alimentos no Brasil, sem tecnologia isso não é viável.” (E4)

Sobre isso, Certomá (2022) destaca que as inovações sociais dotadas de capacidades para tecnologias digitais produzem mudanças significativas em torno dos desafios urbanos mais prementes, como é o caso do desperdício de alimentos. Assim, a partir do caso investigado pode-se perceber que a tecnologia contribui para a escalabilidade da iniciativa a partir dos seguintes elementos:

- a) aproxima e facilita as parcerias entre estabelecimentos e usuários;
- b) facilita a divulgação e transparência das atividades desenvolvidas e impacto da iniciativa;
- c) adoção de estratégias para educação e conscientização das pessoas;
- d) facilita os processos internos da organização;
- e) possibilita que a organização tenha acesso a pessoas e serviços que não poderiam ser acessados sem a utilização de tecnologias digitais.

Analisando o papel das tecnologias digitais na escalabilidade da Food to Save, os principais achados estão resumidos no Quadro 15.

Quadro 15 – Papéis das Tecnologias Digitais

Papéis das Tecnologias Digitais	
Caso: Food to Save	
Papéis:	Geradora de acessibilidade; Facilitadora de processos; Comunicação; Vendas; Divulgação de resultados; Conscientização (educação sustentável);
Evidências:	<p><i>"Através da tecnologia conseguimos trazer acesso a pessoas, a serviços, só falta iniciativas, requer financiamento, a tecnologia não é uma coisa barata, é uma coisa cara, então ela está aí e se alguém tiver mais iniciativas como esta que está tendo um impacto na sociedade, na questão financeira, no meio ambiente, esse é um negócio que realmente vai impactar a gente, então se a gente conseguir realmente fornecer e democratizar um pouco mais a tecnologia para milhões de ideias que todo mundo tem vai facilitar muito."</i> (E3)</p> <p><i>...Ela está pra ajudar, mas dependendo do quanto de complexidade isso vai ter, vai ajudar ou atrapalhar. Dependendo da qualidade das pessoas que a gente vai acessar que a gente vai ajudar ou atrapalhar, então tudo isso tem que ser colocado na balança e ela vai servir como um grande aliado sim, acho que para as próximas gerações."</i> (E3)</p>
Apoio/habilitação:	Habilitação da Tecnologia Digital
Evidências:	<p><i>"A tecnologia é o que viabiliza tudo nesse sentido, porque o modelo de negócios está palpado em cima da tecnologia, em cima de uma plataforma, porque na verdade, o modelo de negócios e a venda só existe através da tecnologia."</i> (E3)</p> <p><i>"Sem tecnologia hoje é muito difícil você impactar muitas pessoas, sempre temos uma ideia de quantas pessoas podemos impactar. Mas sem tecnologia temos uma limitação muito grande, com a Food to Save temos a certeza que podemos revolucionar o desperdício de alimentos no Brasil, sem tecnologia isso não é viável."</i> (E4)</p> <p><i>"É a única maneira da gente conseguir viabilizar esse modelo de negócios através da tecnologia, da plataforma market place e de uma maneira geral eu acho que toda a tecnologia que for aplicada e que consiga atingir escalas de uma maneira rápida e o mais abrangente possível em número de pessoas e todos os perfis de pessoas, eu não vejo de outra maneira, senão através da tecnologia, então no fundo o que a gente vive hoje está quase tudo em cima da tecnologia, o barco já é completamente tecnológico. A gente usa o aplicativo para fazer tudo e tecnologia eu entendo como sendo qualquer meio que tem algum tipo de formação digital ou qualquer tipo de digitalização do físico. Então, quando fazemos uma venda hoje ela é completamente digital. O que muda é a parte logística, que é o mundo físico que nunca vai deixar de existir. Então, tudo o que existe hoje de mais novo com escala e que consiga agregar mais rápido tem que envolver a tecnologia."</i> (E3)</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Como é possível perceber as tecnologias digitais atuam como a viabilizadora de todo o processo, sem ela não seria possível manter o negócio da Food to Save ativo.

4.4.3 Desafios e Oportunidades

Contudo, diferentes desafios foram relatados pelos entrevistados. Com relação as barreiras para a escalabilidade da Food to Save constatou-se que atualmente encontram-se nos seguintes fatores:

- a) velocidade para escalar o negócio (a complexidade está na parte comercial): Para evitar novos entrantes no mercado seria necessário escalar o negócio social de maneira rápida, entretanto há uma barreira que se encontra na parte comercial, no firmamento de novas parcerias e na aquisição e fidelização de novos clientes. A tecnologia digital proporciona velocidade, mas a parte comercial proporciona uma limitação da velocidade, pois é bastante complexa e requiere um trabalho mais operacional;
- b) construção de times: O alinhamento de pessoas com os mesmos objetivos e com a mesma visão que queiram fazer parte do negócio da Food to Save é um grande desafio, pois muitas vezes os interesses dos atores não estão necessariamente alinhados com os da organização;
- c) contratação de pessoas qualificadas: A contratação de pessoas qualificadas é essencial para que o negócio seja bem-sucedido. Os idealizadores na Food to Save são todos muito qualificados, mas eles relatam que é difícil encontrar bons profissionais;
- d) remuneração do mercado de Ciência e Tecnologia que é cara: Atualmente uma das remunerações mais caras do mercado é a dos profissionais da área de Tecnologia;
- e) escassez de profissionais na área de Tecnologias Digitais: Além de serem caros, os profissionais desta área são escassos, há poucas pessoas com formação na área e há ainda menos pessoas formadas e que também seja realmente qualificada (ou seja, que forneçam um serviço de qualidade) no mercado, então estes profissionais são muito disputados e facilmente retidos pelo mercado;
- f) funcionalidade: Tornar o aplicativo funcional, ou seja, de simples manuseio de acordo com as necessidades dos clientes e parceiros é desafiador. Caso o cliente ou parceiro não compreenda como utilizar o aplicativo para pedir uma sacola de alimentos ou fique estressado no processo este corre o risco de desistir da compra e de não mais voltar a

utilizar o aplicativo ou a plataforma digital (Site). Assim sendo, as funcionalidades devem ser muito bem-feitas e pensadas;

- g) acesso à internet: Ainda há uma grande parcela da população que não possui acesso à internet e isto acaba sendo uma barreira para um negócio social que depende do meio digital;
- h) dificuldades com a cultura e educação: como apresentado a iniciativa viabiliza a venda do excedente no varejo. Contudo é importante educar os atores que fazem parte desse ecossistema. As tecnologias digitais contribuem para que a iniciativa possa educar e compartilhar informações com esses indivíduos.

Analisando as barreiras para a escalabilidade e tecnologias digitais no contexto da Food to Save, os principais achados estão resumidos no Quadro 16.

Quadro 16 – Barreiras para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologias Digitais – Caso Food to Save

CASO: FOOD TO SAVE	
Barreiras:	Velocidade para escalar o negócio (a complexidade está na parte comercial; Construção de times; Contratação de pessoas qualificadas; Remuneração do mercado de Ciência e Tecnologia que é cara; Escassez de profissionais na área de Tecnologias Digitais; Funcionalidade; Acesso à Internet.
	<i>“Eu acho que é muito mais a velocidade com que a gente consegue escalar o negócio mesmo, consegue levar para mais estabelecimentos, mais regiões, mais cidades. Então é vendendo para o estabelecimento que a tecnologia automaticamente está contemplando a região ou aquele estabelecimento em si, então o que a tecnologia proporciona em relação a escala é basicamente a automação, é a simplicidade do estabelecimento em termos de negócios. Enquanto que a escalabilidade fica mais na parte de negócios mesmo. Não sei se a automação é a melhor palavra pra isso. É a simplicidade do crescimento em termos de negócios. Enquanto que a complexidade fica muito mais na parte comercial mesmo.” (E3)</i>
Evidências:	<i>“Existem problemas tecnológicos que vão vir no futuro quando a escala for maior e etc., mas não são barreiras de limites. São problemas naturais de crescimento mesmo.” (E3)</i> <i>“Talvez a maior barreira, o maior desafio é nessa construção de times e de pessoas para trazer para dentro do negócio e fazer parte da construção. Hoje a parte mais cara de todo o processo é essa. As pessoas em si. O valor de remuneração de Ciência e Tecnologia é absurdamente caro e também existe uma escassez muito grande de profissionais nessa área, então os Estados Unidos e a Europa por questões de câmbio e tudo mais estão levando a maioria dos profissionais do Brasil e da América Latina para lá.” (E3)</i> <i>“O que mais limita hoje não é a escala e sim funcionalidade. Sim, a gente mede quase tudo com relação ao nosso produto na plataforma e com isso a gente direciona as atividades que vamos desenvolver. Eu acredito que não de uma forma abrangente como é, pode até ser que existam empresas que façam</i>

	<p><i>isso com outros modelos de negócios e com tecnologias é a única forma de se fazer.” (E3)</i></p> <p><i>“A questão de custos em tecnologias sim é um problema, na verdade não só um problema, mas como o mercado de tecnologia hoje ele está muito aquecido em termos de salários mesmo, não apenas de valores de remuneração, então esse é o maior agravante hoje para qualquer empresa que pense em inovação tecnológica e que esteja começando um time.” (E3)</i></p> <p><i>“Hoje o que mais nos limita são as funcionalidades que foram criadas e que continuamos desenvolvendo tanto para o lado do consumidor quanto dos parceiros, dos estabelecimentos, que é para dar mais autonomia para ambos e fazer com que eles consigam se resolver completamente dentro da plataforma, tanto em relação a pagamentos que a gente inclui o PIX, por exemplo, então, com isso a gente dá aumento, a gente abrange mais o número de pessoas que podemos atender, todos os parceiros, as pessoas que de fato podemos atender no seu estabelecimento.” (E3)</i></p> <p><i>“Como tudo hoje, tudo no mundo que envolve mercado precisa ser escalado a nível nacional ou internacional e não existe outra maneira de fazer que não seja através da tecnologia. E hoje eu acho que uma grande parcela da população tem acesso tanto a Internet quanto a dispositivos móveis e isso é a porta de entrada da tecnologia na vida das pessoas. A gente consome tecnologia de diversas maneiras, e pensando em mercado não existe maneira melhor de chegar a uma escala nacional e internacional se não for através desses dispositivos móveis que são celulares que estão no dia a dia das pessoas. Então essa é a maneira mais prática de atingir o maior número de pessoas.” (E3)</i></p> <p><i>“Hoje a gente tem um desafio maior cultural. Por isso, a Food to save trabalha e busca educar muito por meio redes sociais, comunicação, ponto de contato com usuários e estabelecimentos. Essa educação focada no consumo consciente, em um consumo sustentável dos alimentos, mais responsável. Como reaproveito os alimentos, como eu armazeno melhor os alimentos para que eles tenham uma durabilidade maior. Como eu faço minhas compras. O foco está em pequenos detalhes do dia a dia.” (D1).</i></p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

Além de barreiras, a presente investigação analisou as oportunidades para a escalabilidade e tecnologias digitais no contexto da Inovação Social. De acordo com os relatos, as oportunidades para a escalabilidade e tecnologias digitais são:

- a) redução de custos com infraestrutura: as tecnologias digitais proporcionam a possibilidade de atuação em diversos locais apenas de forma digital. Atualmente as vendas ocorrem apenas de modo online e para diversas partes do país;
- b) leads (novos potenciais clientes) que permite análise potenciais mercados para a entrada da Food to Save: atualmente a Food to Save recebe mensagens de potenciais clientes e parceiros de todas as partes do país, mesmo nos locais onde ainda não possui parcerias para poder atender a novos beneficiários. Estes dados são coletados e depois analisados, pois facilitam a entrada da Food to Save em novos mercados e a captação de novos

clientes e parceiros. As propagandas nas mídias sociais acabam sendo repercutidas a nível nacional e a marca já vai se tornando conhecida para os clientes.

- c) acesso à Internet e dispositivos móveis (mais de 80% da população hoje tem acesso a um celular). Ao mesmo tempo que a falta de acesso à internet é uma barreira, também representa uma oportunidade, porque à medida que melhorias na infraestrutura digital são observadas, aumenta a possibilidade de usuários e beneficiários.

Os resultados foram descritos no Quadro 17 resumem os principais achados referentes as oportunidades para a escalabilidade e tecnologias digitais no contexto da Food to Save.

Quadro 17 – Oportunidades para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologias Digitais – Caso Food to Save

CASO: FOOD TO SAVE	
Oportunidades:	Acesso à Internet e dispositivos móveis (mais de 80% da população hoje tem acesso a um celular); Redução de custos com infraestrutura; Leads (novos potenciais clientes) que permite análise potenciais mercados para a entrada da Food to Save.
Evidências:	<p><i>“Como tudo hoje, tudo no mundo que envolve mercado precisa ser escalado a nível nacional ou internacional e não existe outra maneira de fazer que não seja através da tecnologia. E hoje eu acho que uma grande parcela da população tem acesso tanto a Internet quanto a dispositivos móveis e isso é a porta de entrada da tecnologia na vida das pessoas. A gente consome tecnologia de diversas maneiras, e pensando em mercado não existe maneira melhor de chegar a uma escala nacional e internacional se não for através desses dispositivos móveis que são celulares que estão no dia a dia das pessoas. Então essa é a maneira mais prática de atingir o maior número de pessoas.” (E3)</i></p> <p><i>“A tecnologia é o que viabiliza tudo nesse sentido, porque o modelo de negócios está palpado em cima da tecnologia, em cima de uma plataforma, porque na verdade, o modelo de negócios e a venda só existe através da tecnologia.” (E3)</i></p> <p><i>“O que proporciona uma facilidade é isso do acesso. As vezes vamos na escola por causa do Wi-Fi, porque não tem em casa, mas a gente tem sempre de olho somar as ações que estão surgindo para que possam crescer bastante.” (E4)</i></p> <p><i>“Mais de 80% da população brasileira hoje tem acesso a um celular. Seja ele mais simples ou mais caro. Hoje os planos pré-pagos permitem que as pessoas, principalmente planos limitados de internet, WhatsApp e uma série de coisas, como ele é muito leve gasta pouco consumo, ele realmente permite ter esse acesso, então hoje isso não é uma barreira. A tecnologia não foi uma barreira nesse sentido. Até porque hoje a gente vive na era do celular, é o momento de aplicativo, tudo se pede, tudo se olha e todos estão olhando para a telinha.” (E1)</i></p> <p><i>“O modelo escalável o que me permite fazer? Mantenho a linha de custos fixos e consigo crescer a linha de despesas exponencialmente porque com</i></p>

	<p><i>a base tecnológica eu consigo atingir um mercado sem a presença física.” (E1)</i></p> <p><i>“Hoje no Brasil, temos usuários cadastrados no Brasil de ponta a ponta, então recebemos mensagens do nordeste, do Sul, do centro oeste do país, da região sudeste todos os dias e todas as semanas, querendo ser cliente, querendo entrar na plataforma, querendo comprar, se não fosse dessa forma isso seria algo muito local, seria um comércio local.” (E1)</i></p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com os relatos, a presença de um público-alvo conectado com acesso à tecnologia no contexto brasileiro representa um aspecto importante para a absorção e o sucesso da iniciativa no mercado. No contexto Brasil em torno de 90% da população abaixo da linha de pobreza possui um telefone celular (MCKINSEY COMPANY, 2019). De acordo com o CEO da Food to Save, o público-alvo prioritário da iniciativa possui celulares com menor qualidade, como, por exemplo, um Android J5, um J6. Apesar do fato de que a maioria possui acesso à Internet e a telefone celular, no curto prazo este ainda se mostra um empecilho para a expansão veloz das iniciativas.

Entretanto, a tendência é que este cenário se torne cada vez mais propício, pois existem as empresas que estão buscando democratizar o acesso à internet, o que realmente é um fator promissor para todas as inovações sociais que pretendem aliar-se a tecnologias digitais para ganhar escalabilidade e visibilidade. Nesse sentido, a tecnologia digital, de forma geral, tem se mostrado um fator relevante para que as inovações sociais que estão atreladas ao âmbito digital sejam bem-sucedidas.

5 CHEAP FOOD

A sessão a seguir aborda o caso da Cheap Food. Da mesma forma que o caso anterior, será analisado o processo de escalabilidade por intermédio de tecnologias digitais, considerando as seguintes categorias: (i) contexto e apresentação do caso; (ii) análise da iniciativa como uma inovação social a partir dos três elementos: mobilização de atores, objetivos compartilhados e impacto e resultados; (iii) escalabilidade da inovação social; (iv) tecnologias digitais e escalabilidade da inovação social abordando as tecnologias digitais utilizadas e os papéis das tecnologias na escalabilidade da iniciativa.

5.1 Contexto e Apresentação do Caso

A Cheap Food é um negócio social fundado em março de 2020 por Carlos Keichii e Caio Ribeiro. O propósito da iniciativa está na redução do desperdício de alimentos no Brasil através do seu app de delivery. Ela atua vendendo o excesso de produção diário dos estabelecimentos ou produtos que estejam próximo a data de validade (D15). Ou seja, ao invés dos restaurantes descartarem os alimentos que não foram vendidos, eles montam uma sacola com esses produtos com até 70% de desconto. A Figura 6 apresenta o logotipo da iniciativa:

Figura 6 – Logotipo da Cheap Food



Fonte: Cheap Food App ([2022a]).

A Cheap Food também foi inspirada em uma iniciativa internacional. Segundo as palavras do CEO da Cheap Food:

“Descobri uma startup na Europa que se chama To Good To Go e eu vi que eles estavam muito grandes e ali vi que faziam toda essa redução de desperdício. Então eu falei: “Caramba! Essa é uma ideia genial! Você está ajudando o meio ambiente, está dando desconto. Que empresa que vai trazer uma inovação assim que vai de fato ajudar a todos os lados?” Então, eu pesquisei a fundo e vi que realmente era

possível. Chamei meu sócio, ele comprou essa ideia e a gente foi desenvolvendo.”
(E6)

Essa percepção é relevante especialmente para o contexto brasileiro, pois conforme afirma o E5

“o Brasil é o terceiro país que mais desperdiça alimentos e tem esse problema. Então eu falei cara, a gente realmente precisa estar focado nisso para ajudar e então fomos modelando tudo isso para o mercado poder aceitar porque é um verdadeiro tabu”.

Associado ao desperdício de alimentos, é relevante destacar o aumento da insegurança alimentar no país. Um levantamento feito pela Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional (Rede Penssan) mostrou que no Brasil 33,1 milhões de pessoas estão em situação de fome (D16).

Nesse sentido, na Cheap Food o estabelecimento parceiro consegue vender tanto os seus produtos excedentes diários e/ou produtos próximos ao vencimento, e também os seus produtos originais por um preço CHEAP (muito barato). A Startup trabalha com a “Cheap Box”, que é uma sacola surpresa que traz uma experiência diferenciada para o cliente do início ao fim. Os parceiros da Cheap Food evitam desperdício dando vazão ao seu excedente, e as pessoas têm a oportunidade de adquirir produtos de qualidade por um preço bem barato. Nesse sentido, E7 explica que

“A pessoa que está comprando economiza, então é uma solução muito boa para quem precisa fazer esse consumo de maneira mais barata. Então estamos falando que a pessoa vai se alimentar melhor e isso vai ser melhor para a saúde dela.”

As sacolas do negócio social também são sustentáveis, pois, todas as embalagens têm o selo de uma empresa chamada EuReciclo que faz a logística reversa. Nesse sentido, há

“uma aba, no perfil do usuário, que tem um cálculo que te ajuda a ver o quanto você ajudou a reduzir em quilos de comida e em dióxido de carbono a poluição no meio ambiente” (D17).

A Figura 7 ilustra de maneira simplificada como funciona o aplicativo:

Figura 7 – Solução Cheap Food



Fonte: Cheap Food App ([2022b]).

Outro fator importante que contribuiu para que a Cheap Food pudesse existir foi a mudança de uma lei sobre doação e desperdício de alimentos. Em Junho de 2020 foi sancionada a lei 14.016 que incentiva as pessoas a doarem alimentos para pessoas em situação de vulnerabilidade social. A sanção desta lei foi importante para a Cheap Food e para a ampliação de sua operação.

Em conformidade com a literatura, as inovações sociais tem por característica ser muito dependentes do contexto em que elas ocorrem. Desse modo, a presente investigação buscou analisar o contexto de ocorrência da inovação social. Dados extras estão apresentados no Quadro 18.

Quadro 18 – Contexto das Inovações Sociais

Contexto das Inovações Sociais	
Caso: Cheap Food	
Características do contexto:	Mercado pouco explorado no contexto brasileiro; Mudança de lei recente (lei 14.016); Conexão entre diversos atores; Utilização de Infraestrutura de Aceleradoras; Investidores; Inspiração em um modelo consolidado internacionalmente; Oportunidade de resolução de um problema social. Gestores experientes (contato com empreendedorismo, estudos e com experiência de mercado e na área de <i>delivery</i>).
Evidências:	<i>“Passamos pelo startup SEBRAE em São Paulo. A gente passou pela Inovativa Brasil também, que é uma das maiores aceleradoras do país e na MFOUNDER que é uma outra aceleradora de São Carlos na qual pertencem ao grupo do Ifood, mas eles conseguiram nos trazer uma rede de contatos que nos fez evoluir muito.” (E5)</i>

	<p><i>“Então eu vi uma startup na Europa que se chama To Good To Go e eu vi que eles estavam muito grandes e ali vi que faziam toda essa redução de desperdício. Então eu falei: Caramba! Essa é uma ideia genial!” (E5)</i></p> <p><i>“O Brasil é o terceiro país que mais desperdiça alimentos e tem esse grande problema.” (E5)</i></p> <p><i>“Vimos a oportunidade de se inspirar nesse modelo fora do Brasil e de trazer esse modelo para dentro do país.” CMO Murilo</i></p> <p><i>“Trabalhei um tempo em um banco e montei um delivery de frutas na época e comecei a fazer uma distribuição para escolas, igrejas e ali eu comecei a ver que o empreendedorismo seria algo que me ajudaria a ter uma liberdade financeira, geográfica e de tempo.” (E5)</i></p> <p><i>“Cursei Engenharia de Petróleo, sou Engenheiro de Petróleo na graduação e minha pós-graduação foi de mestre em Petróleo pela Unicamp.” (E5)</i></p> <p><i>“O número de domicílios com moradores passando fome saltou de 9% (19,1 milhões de pessoas) para 15,5% (33,1 milhões de pessoas). São 14 milhões de novos brasileiros/as em situação de fome em pouco mais de um ano.” (D16)</i></p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

5.2 Características das Inovações Sociais

Os subcapítulos a seguir apresentam o desdobramento das subcategorias definidas a priori: (i) mobilização dos Atores; (iv) objetivos Complementares; (v) resultados e impacto da inovação social. Detalhes a respeito de cada uma serão descritos a seguir.

5.2.1 Mobilização dos Atores

Segundo a literatura, o processo inicial de desenvolvimento de uma inovação social pode ocorrer a partir de arranjos informais que envolvem lideranças individuais. Estas mobilizações fomentam ações coletivas gerando aprendizados e experiências com ampla transferência de conhecimento entre atores. (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2018; KLUVÁNKOVÁ; NUNIK; SPACEK, 2018). Parcerias entre organizações não governamentais e empresas também fortalece o processo. (WERNER 2009). Em adição, o governo, pode atuar como facilitador. (SILVA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2016; PANDEY; MENEZES; GANETI, 2017).

A mobilização ocorreu primeiramente por um engajamento dos sócios como primeiros atores. O idealizador da ideia é formado em Engenharia de Petróleo. Contudo, depois de algum tempo trabalhando na área repensou sua atuação. Segundo relato do entrevistado E5:

“Chegou um momento no qual eu estava me encaminhando para a indústria e todo o sonho que estava ali a um passo de ser alcançado, porém eu vi um estalo ali na questão financeira e de impacto e repensei tudo. Vi que o petróleo iria trazer um impacto negativo para o nosso mundo, com o petróleo não tem como, pois ele é um combustível fóssil e então você vai trazer um impacto negativo.” (E5).

Diante disso, de acordo com E5 ele começou a pesquisar sobre startups de sucesso na Europa e foi onde ele se deparou com a To Good To Go:

“Então com a pandemia veio aquela confusão de sentimentos para todo mundo e ficamos com o psicológico bem abalado. Então eu vi uma startup na Europa que se chama To Good To Go e eu vi que eles estavam muito grandes e ali vi que faziam toda essa redução de desperdício. Então eu falei: Caramba! Essa é uma ideia genial, pois você está ajudando o meio ambiente, está dando desconto, e você fala? Que empresa que vai trazer uma inovação assim que vai de fato ajudar a todos os lados. Então, eu pesquisei a fundo e vi que realmente era possível” (E5).

Inspirado pela Startup europeia, o idealizador da iniciativa buscou um sócio para ajudar com a ideia:

“chamei meu sócio, ele comprou essa ideia e a gente foi desenvolvendo e já estamos a mais de dois anos com essa ideia” (E5).

Além dos idealizadores, outros atores importantes para o desenvolvimento da iniciativa foram os financiadores. Depois de estruturada a ideia, a dupla buscou investimento principalmente junto à familiares e amigos.

“depois de um ano conseguimos fazer uma rodada de investimento com nossos familiares e amigos para poder tirar o nosso aplicativo do chão e esse ano a gente rodou o nosso projeto na mão até o projeto ficar pronto [...] chamamos familiares e amigos que no mundo de startups se chama FFF (Family Friends Fool), então a gente captou 100.000 reais com familiares e amigos que acreditaram na ideia, a gente forneceu para eles uma parte da empresa. Cedemos 10% para o pessoal no início.” (E5).

Depois disso, a empresa passou por aceleradoras como Sebrae em São Paulo e Inovativa Brasil que é uma das maiores aceleradoras do país e na MFOUNDER que é uma outra aceleradora de São Carlos na qual pertencem ao grupo do Ifood, que foi responsável por aproximar a iniciativa a uma rede de contatos que contribuiu para a evolução da ideia. (E5)

Dentre os atores relacionados à iniciativa, estão os estabelecimentos parceiros que fornecem os alimentos. Sobre a importância deles E5 declara que

“os estabelecimentos são aqueles que acreditam muito nessa ideia e vem nos dando forças para que a gente cresça”.

Atualmente a iniciativa possui 150 parceiros cadastrados incluindo padarias, confeitarias, restaurantes e mercados (D12).

Outro tipo de ator relevante para a iniciativa são os financiadores que ainda continuam tendo um papel relevante, já que a ideia ainda não é economicamente sustentável. Conforme declara E5 a continuidade da iniciativa perpassa pelo apoio dos investidores

“os nossos investidores que mantém isso por trás, porque ela não se paga ainda. Isso é uma coisa normal em uma startup, a gente só queima o caixa”.

Para manter o engajamento dos parceiros, tanto financiadores quanto os estabelecimentos, são disponibilizados relatórios que demonstram a potencialidade do negócio. De acordo com E5

“para o engajamento a gente tem que trazer números, não adianta, esse crescimento e desenvolvimento é algo do tempo. Temos que manter o engajamento deles com relatórios, etc. [...] Eles estão nos enxergando como uma empresa boa.”

Pode-se perceber que o engajamento dos estabelecimentos parceiros também ocorre quando esses estão alinhados ao propósito da iniciativa. Como o exemplo apresentado pelo E5

“A nossa parceira Dai Costa está sempre postando sobre desperdício e nos marcando. Tem alguns que são mais engajados na nossa plataforma e entram mais nesse nicho na plataforma. Como há outros concorrentes, a gente acaba não conseguindo fidelizar alguns clientes.”

A comunicação entre a iniciativa e os clientes e usuários da plataforma, ocorre a partir do próprio aplicativo e redes sociais, que encaminham feedbacks para os desenvolvedores.

“Temos um canal aberto. Escutamos eles pelo aplicativo, pelas redes sociais e a gente consegue trazer um desenvolvimento legal com eles e a gente consegue manter essa troca por lá, então a gente vai conversando, o que é melhor e o que não é [...] então muitas pessoas nos sugerem melhorias, modificações, a gente escuta muito e tenta trazer isso sempre.” (E5)

De acordo com os dados encontrados a partir da investigação proposta neste estudo, os principais achados a respeito da mobilização de atores na Cheap Food estão resumidos no Quadro 19.

Quadro 19 – Mobilização de Atores das Inovações Sociais

Mobilização de Atores	
Caso Cheap Food	
Ações:	Engajar sócios; buscar financiadores; aceleração; firmamento de parcerias, co-criação, divulgação na mídia e aprimoramento.
Evidências:	<p><i>“Inicialmente eu e meu sócio entramos com um valor bem baixo que a gente fala que é broostreping, que recurso dos próprios sócios. Aí a gente chamou familiares e amigos que no mundo de startups se chama FFF (Family friends fund), então a gente captou 100.000 reais com familiares e amigos que acreditaram na ideia. (E5)</i></p> <p><i>.. Acredito que os principais atores são os agentes financiadores.” (E5)</i></p>
Mecanismos de engajamento:	Relatórios; <i>Feedbacks</i> pelo aplicativo e redes sociais; Co-criação; Recompensas em forma de ganhos financeiros (modelo ganha-ganha-ganha) para todos os <i>stakeholders</i> .
Evidências:	<p><i>“Temos que manter o engajamento deles com relatórios, etc.” CEO Carlos</i></p> <p><i>“Tanto os estabelecimentos, quanto os clientes eles passam o feedback e a gente tenta desenvolver. Tentamos fazer uma plataforma, a gente escuta pelas redes sociais. Temos um canal aberto. Escutamos eles pelo aplicativo, pelas redes sociais e a gente consegue trazer um desenvolvimento legal com eles.” (E5)</i></p> <p><i>“Muitas pessoas nos sugerem melhorias, modificações, a gente escuta muito e tenta trazer isso sempre.” CEO Carlos Cheap Food</i></p> <p><i>“O estabelecimento sempre acha que vai ganhar alguma coisa, mas na verdade ele está deixando de perder, então é necessário fazer toda essa educação é algo bem difícil.” (E5)</i></p>
Atores essenciais:	Sócios, financiadores, estabelecimentos parceiros, clientes, mídia.

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com os dados analisados no caso da Cheap Food, todos os atores das inovações sociais foram mobilizados: os indivíduos (como a sociedade e o empreendedor social); a organização estadual (governo); a organização pública não estatal (composta por movimentos sociais e não organizações governamentais - instituições de caridade, organizações sem fins lucrativos); a organização híbrida (composta por organizações não governamentais com atividades geradoras de renda, por empreendimento socialmente responsáveis) e beneficiários. (HORTA; BIGNETTI, 2014)

Devido ao fato de que as inovações sociais requerem governança, coordenação, planejamento e mecanismos de engajamento e regulamentação, (HOWALDT; SCHWARZ,

2010) a iniciativa estudada possui relatórios, contratos e indicadores como mecanismos de engajamento, coordenação, planejamento e governança.

Os maiores desafios para a mobilização de atores no contexto de inovações sociais são os seguintes: (a) mobilizar parceiros que demonstram capacidades para trabalhar com outras pessoas e chegar a um consenso; (b) a captação de recursos financeiros e atração de investidores; (c) a escalabilidade.

Por outro lado, a captação de recursos financeiros não se mostrou um empecilho, especialmente porque inicialmente captaram recursos de amigos e de familiares. Utilizou-se principalmente a Internet como tecnologia digital para gerar a mobilização de atores visando a escalabilidade. A transferência de conhecimento entre esses atores ocorre tanto presencialmente quanto virtualmente. No caso da Food to Save, os atores mobilizados e entre os quais houve uma transferência de conhecimento mantiveram-se os mesmos ao longo do tempo.

Ao vislumbrar uma oportunidade de mercado interessante, a iniciativa buscou mobilizar atores de diferentes instâncias que pudessem contribuir com o negócio e fortalecer o seu propósito, especialmente considerando o contexto brasileiro, marcado por altos índices de desperdício de alimentos, enquanto milhões de pessoas passam fome.

5.2.2 Objetivos Compartilhados

A Cheap Food desde o princípio de sua fundação foi criada com o objetivo de gerar propósito, conforme relata E5:

“O que eu e meu sócio queremos é trazer essa diferença para o planeta. No longo prazo, isso vai trazer um retorno financeiro para a gente? Sim, vai, mas isso vai estar consequentemente atrelado a boas atitudes que vamos estar plantando em nossa sociedade.” (E5)

Com esse propósito o idealizador mobilizou novos sócios e colaboradores que pudessem contribuir com o desenvolvimento da ideia. De acordo com o relato de E6, sempre que buscam a contratação de um novo funcionário o senso de responsabilidade social e propósito é essencial.

“Então hoje eu olho para contratar pessoas que são apaixonadas pelo meu negócio. Então, um rapaz no shopping gostou dessa iniciativa e eu falei; ‘Cara, vem trabalhar com a gente!’. Fiz isso porque ele gosta realmente do meu negócio. Então, não só a pessoa tem que ser qualificada, mas também deve gostar do negócio. Deve ver que cria impacto e se conseguirmos trazer iniciativas como a nossa vamos ver se fazemos diferença.” (E6)

A partir da investigação foi possível perceber que todos os funcionários relataram que se sentem engajados no negócio da Cheap Food por causa do seu propósito, que é o bem-estar social. Conforme relata E9:

“Gostaria de que a tecnologia fosse mais utilizada para o bem, quase ninguém se importa em, por exemplo, acabar com a fome no mundo utilizando a tecnologia.” (E9).

Entretanto, nem todos os atores engajados na iniciativa acabam buscando apenas o bem-estar social, além dos objetivos sociais da iniciativa, há também a motivação pelo retorno econômico para os envolvidos:

“O estabelecimento sempre acha que vai ganhar alguma coisa, mas na verdade ele está deixando de perder, então é necessário fazer toda essa educação é algo bem difícil.” (E5).

Assim sendo, pode-se perceber que apesar de todo o engajamento dado por uma causa social é necessário que haja benefícios financeiros para os envolvidos para que eles se mantenham engajados a longo prazo em uma causa social. O retorno para os estabelecimentos parceiros é na forma de poupança e não exatamente no aumento de receita, então, por vezes, há dificuldade para fazê-los perceber o valor. Para confirmar que há resultado, a Cheap Food mantém indicadores de receita retornada ao estabelecimento. Conforme D18 foram retornados mais de 100.000 reais de receita para os estabelecimentos parceiros. Desse modo, a empresa tem trabalhado na questão de divulgar sua proposta e seus valores, buscando apresentar os benefícios que são tanto usuários quanto estabelecimentos adquirem engajando-se na iniciativa:

“Foi um grande desafio mostrar um negócio que tem um impacto ser positivo para todos os lados e que seja realmente rentável para o investidor. Vender isso foi um grande desafio para a gente.” (E6).

Evidencia-se a partir dos achados, que os atores se engajam na iniciativa a partir de diferentes objetivos. As evidências corroboram a visão da literatura que destaca a ideia de que os objetivos não necessariamente são únicos, mas sim, complementares (SANTOS, 2012; AGOSTINI; BITENCOURT; VIEIRA, 2019; AGOSTINI; BITENCOURT; ZANANDREA, 2019).

Analisando o caso da Cheap Food como uma inovação social, os principais achados referentes à objetivos compartilhados estão resumidos no Quadro 20.

Quadro 20 – Objetivos Compartilhados

Objetivos Compartilhados	
Caso: Cheap Food	
Ações:	Clareza no propósito e valores da iniciativa; Oportunidade de resolução de um problema social; Foco no bem-estar para a sociedade; Benefícios econômicos; Conscientização da sociedade a respeito de um problema social grave e mudança de atitude social; Redução de desperdício de alimentos; Redução de emissão de gás carbônico (CO2) na atmosfera atrelado ao desperdício de alimentos; Redução da insegurança alimentar (permitindo que pessoas de classes sociais mais baixas possam comprar com 70% de desconto).
Evidências:	<p><i>“O que eu e meu sócio queremos é trazer essa diferença para o planeta. No longo prazo, isso vai trazer um retorno financeiro para a gente? Sim, vai, mas isso vai estar consequentemente atrelado a boas atitudes que vamos estar plantando em nossa sociedade.” (E9)</i></p> <p><i>“Hoje, por exemplo, temos mais de seis funcionários, e as pessoas são apaixonadas pelo negócio em si, pelo que a gente faz.”. (E9)</i></p> <p><i>“Então hoje eu olho para contratar pessoas que são apaixonadas pelo meu negócio. Então, um rapaz no shopping gostou dessa iniciativa e eu falei; ‘Cara, vem trabalhar com a gente!’. Fiz isso porque ele gosta realmente do meu negócio. Então, não só a pessoa tem que ser qualificada, mas também deve gostar do negócio. Deve ver que cria impacto e se conseguirmos trazer iniciativas como a nossa vamos ver se fazemos diferença.” (E5)</i></p> <p><i>“A gente está trazendo as pessoas mudando a sua rotina, a sua maneira de pensar, de agir, e tudo mais. Está havendo um movimento legal e a gente conseguiu sentir isso muito forte.” (E6)</i></p> <p><i>“A gente está querendo fazer uma box sem utilizar plástico, algo que não destrua a natureza, mais sustentável.” (E8)</i></p> <p><i>“Gostaria de que a tecnologia fosse mais utilizada para o bem, quase ninguém se importa em por exemplo, acabar com a fome no mundo utilizando a tecnologia.” (E9)</i></p> <p><i>“O estabelecimento sempre acha que vai ganhar alguma coisa, mas na verdade ele está deixando de perder, então é necessário fazer toda essa educação é algo bem difícil.” (E6).</i></p> <p><i>“Foi um grande desafio mostrar um negócio que tem um impacto ser positivo para todos os lados e que seja realmente rentável para o investidor. Vender isso foi um grande desafio para a gente.” (E6)</i></p>

Fonte: elaborado pela autora.

Assim sendo, os resultados confirmam novamente o que aponta a sobre os objetivos das inovações sociais. A literatura relata que os objetivos vão se modificando ao longo do desenvolvimento nas iniciativas de inovação social, caracterizando-se por um processo de construção e aprendizagem compartilhada entre os diferentes atores sociais (SANTOS, 2012).

5.2.3 Resultados e Impacto da Inovação Social

A Cheap Food tem por objetivo evitar o desperdício de alimentos. A partir disso, pode-se perceber que os impactos da iniciativa ocorrem em diferentes instâncias. Com mais de 250 toneladas de alimentos resgatadas através do seu modelo de negócio, a empresa já mostra importante valor para enfrentar os problemas ambientais, sociais e econômicos que o país vive.

A iniciativa iniciou em São Paulo, e atualmente ela está presente em diversas cidades, como, por exemplo, Santos, Praia Grande e Salvador. Atualmente a Cheap Food conta com mais de 250 estabelecimentos parceiros e já evitaram que mais de 5 toneladas de carbono (CO₂) fossem descartadas no meio ambiente. De acordo com E6:

“Temos mais de 10.000 downloads. Já conseguimos mais de 100.000 em receita para os estabelecimentos parceiros.” (E6)

Os entrevistados também evidenciam o impacto gerado pela iniciativa a partir da parceria estabelecida com ONG’s. Não são muitas as ações que promovidas, mas segundo E6:

“A gente já fez algumas doações por meio da ONG Tripulante do Bem.”

Analisando o caso Cheap Food como uma inovação social, os principais achados referentes aos resultados e impactos da iniciativa estão resumidos no Quadro 21.

Quadro 21– Resultados e Impacto da Inovação Social

Resultados e Impacto da Inovação Social	
Caso: Cheap Food	
Valor Social:	Redução de desperdício de alimentos; Redução de emissão de gás carbônico (CO ₂) na atmosfera atrelado ao desperdício de alimentos; Redução da insegurança alimentar (permitindo que pessoas de classes sociais mais baixas possam comprar com 70% de desconto); Benefícios para todos os <i>stakeholders</i> envolvidos (supermercados, restaurantes e padarias tem um aumento na receita; Logística reversa das embalagens e impacto no meio ambiente; Pessoas que salvam alimentos poupam dinheiro; Pessoas de baixa renda tem mais possibilidade de acesso a alimentos; Sociedade passa a ser mais consciente; Parcerias com ONGS (Instituições não-governamentais) para doar.
Evidências:	<i>“Essa é uma ideia genial, pois você está ajudando o meio ambiente, está dando desconto. Que empresa que vai trazer uma inovação assim que vai de fato ajudar a todos os lados?” (E6)</i> <i>“Todas as nossas embalagens elas têm o selo de uma empresa chamada eu reciclo que faz toda essa logística reversa.” (E6)</i>

	<p><i>“A produção das bolsas da sacola é ecológica.” (E6)</i></p> <p><i>“Então esse foi um grande desafio para mostrar que queríamos trazer impacto financeiro ao público e para os investidores vender essa ideia de uma maneira clara com a qual eles vão trazer um retorno. Por que se o negócio é bom para todo mundo a gente fala, puts é, mas não acredito muito. Então vender isso foi um grande desafio para a gente.” (E6)</i></p> <p><i>“A pessoa que está comprando economiza, então é uma solução muito boa para quem quer fazer esse consumo de maneira mais barata. Então estamos falando que a pessoa inclusive vai se alimentar melhor e isso vai ser melhor para a saúde dela. O empreendedor perderia esse investimento porque venceu e passou da validade. Então eles deixam de ter esse prejuízo. Hoje tem grandes redes de hortifruti que tem mais de 100.000 reais de perda por dia de produtos que eles não podem mais comercializar. (E7)</i></p> <p><i>“A maioria dos pequenos empresários nunca fizeram o cálculo de quanto eles têm em alimentos vencidos. Muitos deles não estão vendo pessoas passando fome, então não dói neles.” (E7)</i></p> <p><i>“Eles falaram com a gente sobre diminuir o consumo do plástico, a gente está querendo fazer uma box sem utilizar plástico, algo que não destrua a natureza, mais sustentável.” (E8)</i></p> <p><i>Reduzidas 5 toneladas de CO2 (D18)</i></p> <p><i>Receita retornada aos estabelecimentos: mais de 100.000 reais (D180)</i></p> <p><i>Vendas: + de 7.000 Cheap Box vendidas (D18)</i></p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

Em conformidade com as evidências, a iniciativa além da redução de desperdício de alimentos, ainda contribui para:

- a) redução de emissão de gás carbônico (CO₂) na atmosfera atrelado ao desperdício de alimentos;
- b) redução da insegurança alimentar (permitindo que pessoas de classes sociais mais baixas possam comprar com 70% de desconto);
- c) benefícios para os diferentes atores envolvidos (supermercados, restaurantes e padarias tem um aumento na receita);
- d) sociedade passa a ser mais consciente (a iniciativa busca, por meio da educação, levar hábitos mais sustentáveis para as pessoas);
- e) parcerias com ONGS (Instituições não-governamentais) com relação a doações.

5.3 Escalabilidade da Inovação Social

De acordo com a literatura, a escalabilidade permite um aumento e exploração dos impactos sociais gerados pelas inovações. (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). A seguir, nas subcategorias abaixo foram retomados brevemente os conceitos dados da literatura

a respeito dos três principais processos de escalabilidade das inovações sociais: *scaling out*, *scaling up* e *scaling deep* considerando o caso da Cheap Food.

5.3.1 Processo de *Scaling Out*

O processo de *scaling out* consiste basicamente em um aumento no número de beneficiários da iniciativa, expandindo a inovação social para outras regiões geográficas. (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019; TAYLOR; DEES; EMERSON, 2002). Para que seja viável ampliar suas operações, as inovações sociais precisam superar obstáculos para ter um alcance regional, nacional ou global. (WESTLEY; ANTADZE, 2010). O caso da Cheap Food apesar de ser uma inovação social recente, já possui uma escalabilidade significativa, pois a empresa já atua em São Paulo e região, Santos, Praia Grande e Salvador. De acordo com o relato do entrevistado E6:

“Estamos somente no Brasil, mas pretendemos expandir o negócio dentro do Brasil e no exterior.”

“O projeto foi primeiramente testado em São Paulo, onde fez sucesso. No primeiro mês, eles venderam 400 sacolas e conseguiram dinheiro para expandir o negócio.” (D13).

A partir disso, disponibilizaram um aplicativo para facilitar a compra, que possibilitou a expansão do negócio para outras cidades. Atualmente, o aplicativo tem mais de 10.000 downloads, onde mais de 7.000 Cheap Box foram vendidas.

Com o objetivo de analisar os dados e torná-los mais evidentes, o Quadro 22 descreve evidências com relação ao processo de *scaling out* no caso Cheap Food.

Quadro 22 – Processo de *Scaling Out*

Scaling Out	
Caso: Cheap Food	
Localidades:	São Paulo e região, Santos, Praia Grande e Salvador.
Evidências:	<p><i>“Estamos desde o Rio de Janeiro, baixada Santista, estamos em Santos, mas já temos parceiros em Guarujá, São Vicente, Praia Grande, em São Paulo também.”</i> CEO Carlos Kiechii</p> <p><i>“São Paulo é muito grande, então a gente tem mais de 75 parceiros. Uns 20, 30% não conhecemos pessoalmente, então eles fizeram cadastro através da nossa plataforma, disponibilizaram e a gente só fez o motoboy nos dar as nossas sacolas. Parceiros no RJ que a gente fez o processo. A gente nunca foi pra lá. Estamos fechando tudo via online. Carlos</i></p> <p>Mais de 7.000 Cheap Box vendidas (D18)</p>

	Valor transacionado na plataforma: 200.000 reais (D18) Parceiros comerciais: 150 (D18) Entregadores: 250 (D18) Receita retornada aos estabelecimentos: mais de 100.000 reais (D18) Downloads: + de 10.000 (D18)
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

Constatou-se também que a iniciativa utiliza especialmente a Internet e Redes Sociais como propulsoras para o processo de *scaling out*. Nas palavras de Carlos:

“É bem interessante. a gente só fornece a tecnologia e através dela o estabelecimento expande as sacolas, o que a gente faz, a compra, tudo online.”
(E6).

Assim sendo, pode-se perceber a Internet e Redes Sociais são essenciais para atingir beneficiários em outras regiões.

5.3.2 Processo de *Scaling Up*

Considerando a literatura, o processo de *scaling up* está relacionado com mudanças na criação de políticas públicas e na legislação. (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019). Nesta perspectiva, a investigação realizada demonstra que a Cheap Food também não atuou de maneira direta na promoção de mudanças no processo nas leis ou nas políticas públicas para que pudesse atuar. Entretanto, a alteração prévia de uma lei determinada que permaneceu vigente durante a pandemia a respeito do desperdício de alimentos foi algo importante para a ampliação de sua participação no mercado. Em Junho de 2020 foi sancionada uma lei 14.016 que permite que os empresários dos estabelecimentos do ramo alimentício doem alimentos. Segundo E6:

“Essa lei ajudou a atingir mais beneficiários.”

O Quadro 23 traz as ações e evidências sobre este processo nas nos três casos em estudo.

Quadro 23 – Processo de *Scaling Up*

Scaling Up	
Caso: Cheap Food	
Ações:	Mudança na lei 14.016 por parte do governo permitiu um aumento no número de beneficiários.

Evidências:	<i>“Ainda não teve nenhum contato, nada nesse sentido, mas a gente nunca abordou nesse viés de mudar política pública.”</i> Carlos Keichii
--------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

É importante ressaltar que leis e políticas públicas podem ser limitadora ou pode gerar uma oportunidade única no caso de uma inovação social.

5.3.3 Processo de *Scaling Deep*

A estratégia de *scaling deep* refere-se a mudanças de culturais, de crenças e transformações a nível pessoal que envolve os atores e beneficiários das inovações sociais (RIDELL; MOORE, 2015; BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019), potencializando e criando valor social no local de origem (BOLZAN; BITENCOURT; MARTINS, 2019) transformando profundamente as crenças e valores do lugar em si.

O Quadro 24 retrata ações realizadas e evidências encontradas nas entrevistas a respeito deste processo.

Quadro 24 – Processo de *Scaling Deep*

Scaling Deep	
Caso: Cheap Food	
Impacto:	Pessoas que já eram conscientizadas buscam a Cheap Food; Processo de educação a ser feito; Ações realizadas pela Cheap Food buscando impactar pessoas.
Evidências:	<i>“Sim, eu acredito que essas novas iniciativas eram um tabu, era muito difícil e tem muita gente que não entende o nosso negócio de primeira, sendo bem sincero, então as pessoas vão só pelo desconto e não entendem muito do negócio”.</i> (E6) <i>“Campanha. Eu lembro que tivemos uma ação em Santos”</i> (E9)

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme as evidências, a empresa ainda não possui indicadores que demonstrem mudanças nas crenças e cultura dos envolvidos, especialmente devido a seu pouco tempo de atuação. A empresa Cheap Food está promovendo ações de conscientização a respeito do desperdício de alimentos e busca a promoção desta conscientização também nas redes sociais. Inicialmente a empresa teve dificuldades para captação de novos parceiros e clientes, pois no contexto brasileiro é um modelo de negócios novo. Assim sendo, percebe-se que há um trabalho de educação e conscientização a ser feito pela iniciativa.

5.4 Tecnologias e Escalabilidade das Inovações Sociais

Os subcapítulos da sessão a seguir trata a respeito das tecnologias e escalabilidade das inovações sociais. O caso é analisado, considerando as seguintes subcategorias descritas na literatura: (i) tecnologias digitais utilizadas; (ii) papéis das tecnologias digitais para a escalabilidade; (iii) desafios e oportunidades.

5.4.1 Tecnologias Digitais Utilizadas

Com relação a tecnologias digitais utilizada pela Cheap Food é possível constatar que são diversas as tecnologias utilizadas, dentre as quais os entrevistados citam: Internet; Aplicativo, Site da Cheap Food, Site de Cadastro dos Parceiros, Plataforma Market Place; Redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter, TikTok).

Todo o processo de comercialização ocorre por meio do aplicativo, apesar disso, buscando maior democratização do serviço, a Cheap Food, busca abrir outros canais que possam facilitar o acesso a pessoas de baixa renda. Conforme explica E6:

“A venda hoje é só feita pelo aplicativo, mas a gente está tentando trazer um pouco mais a democratização do acesso a ela. A gente está trazendo a compra pelo WhatsApp como a gente fazia antes, mas com ferramentas que automatizam isso, que hoje em dia tem e através de links de pagamento via site que a gente tem essa facilitação para a pessoa ter acesso. [...] Mas hoje é tudo centralizado pelo aplicativo, mas a conversa, a comunicação que a gente tem a gente faz em todas essas redes sociais como Facebook, Instagram, LinkedIn. (E6).

A evidências estão retratadas no Quadro 25:

Quadro 25 – Tecnologias Digitais Utilizadas

Tecnologias Digitais Utilizadas	
Caso: Cheap Food	
Tecnologias Digitais:	Internet; Aplicativo, Site da Cheap Food, Site de Cadastro dos Parceiros, Plataforma Market Place; Redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter, TikTok)
	<i>“A venda hoje é só feita pelo aplicativo, mas é como eu conversei no início, a gente está tentando trazer um pouco mais a democratização do acesso a ela. A gente está trazendo a compra pelo WhatsApp como a gente fazia antes, mas</i>

	<p><i>com ferramentas que automatizam isso, que hoje em dia tem e através de links de pagamento via site que a gente tem essa facilitação para a pessoa ter acesso. Mas hoje é tudo centralizado pelo aplicativo, mas a conversa, a comunicação que a gente tem a gente faz em todas essas redes sociais que você comentou Facebook, Instagram, LinkedIn. A gente oferta alguns dos nossos produtos para o cliente final, pelo Instagram a gente faz muito isso, mas a venda é feita somente no aplicativo.” (E6)</i></p> <p><i>“A gente tem dois sites, um mais para o controle de gestão e outro para o estabelecimento mesmo abrir e colocar seus produtos.” (E6)</i></p> <p><i>“É mais Facebook, Instagram, LinkedIn, acho que tem até Tik Tok, Twitter”.</i> (E8)</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, pode-se perceber novamente que a Internet atua como uma tecnologia digital propulsora das demais.

5.4.2 Papéis da Tecnologia Digital para a Escalabilidade

As tecnologias digitais tiveram um papel relevante para a escalabilidade do negócio. De acordo com as entrevistas, pode-se perceber que a tecnologia facilitou o acesso às pessoas e serviços. A tecnologia digital não só permitiu acessar beneficiários, parceiros e novos mercados, mas também permitiu que pessoas que nunca seriam alcançadas sem ela tenham conhecimento da existência da Cheap Food. E5 explica que:

“A gente através da tecnologia consegue ter acesso a pessoas, a serviços, só falta iniciativas, requer financiamento, a tecnologia não é uma coisa barata, é uma coisa cara.”

As tecnologias digitais permitem a integração de novos sócios, contratados, acesso à bons profissionais, pessoas experientes, dentre outras vantagens. Além disso, não somente pessoas podem ser acessadas, mas também outros serviços complementares e essenciais para a existência da Cheap Food que antes nunca poderiam ser acessados. O entrevistado E6 complementa:

“A tecnologia nos trouxe escalabilidade. Uma startup ela tem um viés escalável, então a tecnologia nos permite isso. Não precisamos estar no estabelecimento ou com o cliente para ter vendas. É bem interessante. A gente só fornece a tecnologia e através dela o estabelecimento expande as sacolas, o que a gente faz, a compra, tudo online, reparte o dinheiro, então a tecnologia foi um fator importante para trazer essa escalabilidade para o nosso negócio” (E6).

Especificamente quanto à escalabilidade, a tecnologia digital propiciou que a iniciativa crescesse exponencialmente mantendo uma infraestrutura pequena, barata e equipe enxuta.

“Então, quando a empresa iniciou a gente começou por WhatsApp. Então se tivesse 100 clientes, teria que ter 100 conversas, teria que conversar 100 vezes com o estabelecimento. Já com a tecnologia eles deixaram de ter que conversar com o cliente, procurar o entregador e o estabelecimento. Então para eles isso gerou uma escalabilidade muito grande.” (E9).

Nesse sentido, a tecnologia também facilita que a iniciativa esteja presente em diversos lugares ao mesmo tempo. As tecnologias digitais permitiram que a Cheap Food expandisse suas operações para diversas partes do Brasil com um número enxuto de pessoas, diversos lugares ao mesmo tempo. O que seria impossível sem a tecnologia.

A tecnologia também foi responsável por facilitar o monitoramento e análise de dados e indicadores, como métricas de desempenho, coleta de um grande volume de dados, análise destes dados, maior velocidade, maior impacto, acessos à serviços, dentre outros.

Esse monitoramento permitiu à iniciativa analisar as características de seus consumidores. De acordo com E6 eles observaram que 40% dos usuários acessavam o aplicativo pelo iPhone.

“Então eu falei, essa não seria totalmente nossa missão, então que tal a gente trazer a possibilidade de as pessoas comprarem também pelo WhatsApp e pelo cartão de crédito e então estamos trazendo outras ideias também. [...] Então a gente começa a repensar um pouco e a ajustar um pouco mais esses padrões para dar acesso para essas pessoas, esse é realmente um intuito nossos. A gente fez para atingir público C, E a gente está atingindo um público A, E aí a gente fala, realmente a gente está cumprindo com tudo isso ou não, a gente pode fazer melhorias? Então, esse foi um dos fatos com que a gente está mexendo em algumas coisas.” (E6)

Percebe-se a partir disso, que apesar da ideia ser destinada a um público especialmente de baixa renda e que estivesse passando necessidades, nem sempre isso pode ser alinhado na iniciativa. Contudo, diferentes tecnologias têm sido utilizadas pela iniciativa para facilitar o acesso para diferentes usuários, incluindo aqueles que mais se beneficiariam com a ideia, que são aqueles que podem estar em situação de vulnerabilidade.

Quadro 26 – Papéis das Tecnologias Digitais

Papéis das Tecnologias Digitais	
Caso: Cheap Food	
Papéis:	Acesso às pessoas e serviços; Escalabilidade; Facilidade; Presença em diversos lugares ao mesmo tempo com um número enxuto de pessoas.
Evidências:	<p>“A tecnologia nos trouxe escalabilidade. Uma startup ela tem um viés escalável, então a tecnologia nos permite isso. Não precisamos estar no estabelecimento ou com o cliente para ter vendas. É bem interessante. A gente só fornece a tecnologia e através dela o estabelecimento expande as sacolas, o que a gente faz, a compra, tudo online, reparte o dinheiro, então a tecnologia foi um fator importante para trazer essa escalabilidade para o nosso negócio” (E6)</p> <p>“A gente através da tecnologia conseguimos trazer acesso a pessoas, a serviços, só falta iniciativas, requer financiamento, a tecnologia não é uma coisa barata, é uma coisa cara.” (E6)</p> <p>“A tecnologia é usada hoje para praticamente tudo, antes ela não era usada para causar esse impacto social e isso está começando a virar um modelo de negócio frequente agora e muitos serviços estão surgindo com esse novo propósito.” (E10)</p> <p>“A tecnologia é muito importante para isso acontecer.” (E8)</p>
Apoio/habilitação:	Habilitação da Tecnologia Digital
Evidências:	<p>“Então, quando a empresa iniciou a gente começou por whatsapp. Então se tivesse 100 clientes, teria que ter 100 conversas, teria que conversar 100 vezes com o estabelecimento. Já com a tecnologia eles deixaram de ter que conversar com o cliente, procurar o entregador e o estabelecimento. Então para eles isso gerou uma escalabilidade muito grande.” (E8)</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Acerca do papel desempenhado pelas tecnologias digitais no caso da Cheap Food é possível perceber que ela possui um papel fundamental para a escalabilidade da iniciativa e que é grande facilitadora acesso a um serviço de qualidade e barato para as pessoas. A Cheap Food já nasceu desde o princípio com o propósito de ser uma empresa de base tecnológica que utilizaria site e/ou aplicativo para as vendas. Assim sendo, a tecnologia tem um papel de habilitação dessa tecnologia digital, ou seja, ela permite que a Cheap Food seja a Cheap Food. Trabalho operacional ao invés de digital seria inviável para o negócio.

5.4.3 Desafios e Oportunidades

De acordo com a investigação realiza, as barreiras encontradas para a escalabilidade da inovação social por intermédio da tecnologia digital no caso da Cheap Food foram as seguintes:

- a) financiamento: Qualquer negócio criado necessita ou necessitará em algum momento de financiamento para que possa crescer, de acordo com os entrevistados esta é uma barreira para a Cheap Food;
- b) comunicação: A inovação social é um negócio que envolve diversos stakeholders distintos e comunicar-se com todos, alinhando os diferentes interesses e mostrando os ganhos de cada um nesse processo é desafiador;
- c) venda da ideia para o cliente, financiadores e parceiros: O tema de desperdício de alimentos ainda é muito recente no Brasil. As pessoas possuíam uma conscientização mínima sobre o problema, mas poucos realmente são conscientes. Convencer os diversos stakeholders de que eles estarão recebendo benefícios financeiros e gerando benefícios sociais por vezes é difícil, especialmente quando a solução parece muito boa para a realidade. Como relatado acima, os estabelecimentos parceiros da empresa pensam que deveriam ter lucro para se tornarem parceiros, mas na verdade eles apenas estarão deixando de perder os alimentos desperdiçados, mas nem todos entendem isto também como uma fonte de renda;
- d) profissionais de TI são caros: O custo dos profissionais de Tecnologias... é está muito alto no mercado. Além disso, há escassez de profissionais bons e isto acaba tornando o trabalho destes profissionais ainda mais caro;
- e) construção de times: O alinhamento de objetivos e escolha das pessoas certas para a composição de um time acaba por ser uma barreira muito significativa. Além disso, é para escalar um negócio social são necessárias mais pessoas trabalhando e criando novas parcerias para que a solução possa ser expandida para outros locais;
- f) democratização da tecnologia: Atualmente no Brasil, apesar de grande parcela da população já possuir acesso às tecnologias, como, por exemplo, celulares, computadores e Internet há pessoas que ainda não possuem a oportunidade de acesso a ela, especialmente entre as pessoas de baixa renda. Para o crescimento da Cheap Food e destas iniciativas com um viés social é necessário que o maior número de pessoas possa ser incluso;
- g) fraudes: A tecnologia digital proporciona a quebra de barreiras com relação a escalabilidade e também é uma ferramenta de inclusão social, porém quando todos podem ser socialmente incluídos dependendo da educação e da índole, ou seja, do caráter humano do indivíduo incluído isto pode ser um ponto muito negativo. As fraudes por meio da Internet estão cada vez mais comuns e mais difícil o controle de uma fraude digital, de roubo digital do que de um roubo/fraude presencial. Assim sendo,

dependendo das pessoas que acessam as tecnologias digitais existe também este prejuízo. A criação de mecanismos que possam reduzir fraudes e oportunismo acaba sendo um constante desafio nos meios digitais.

Quadro 27 – Barreiras para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologias Digitais – Caso Cheap Food

CASO: CHEAP FOOD	
Barreiras:	Financiamento; Comunicação; Venda da ideia para o cliente, financiadores e parceiros; Profissionais de TI são caros; Construção de times; Democratização da tecnologia; Fraudes.
Evidências:	<p><i>“As maiores dificuldades foram no financiamento do sistema, quando falamos assim, vamos escalar o seu aplicativo. Então quando a gente fala, vamos escalar o teu aplicativo, mas assim, não é fácil. A gente está a mais de dois anos lutando. Todos os dias e todas as semanas nós trazemos melhorias. Foi um grande desafio mostrar um negócio que tem um impacto ser positivo para todos os lados e que seja realmente rentável para o investidor. Acreditamos muito nisso. ... Então vender isso foi um grande desafio para a gente.” (E6)</i></p> <p><i>“A comunicação entre as três pontas é meio complicado porque a gente quer pagar barato, o estabelecimento quer só voltar e todo mundo fica meio que centralizado na gente, então essa comunicação entre os três é um grande desafio até hoje, pois se comunicar da maneira certa, expressar a ideia, manter uma coerência e uma parceria legal com os estabelecimentos para eles colocarem produtos em um estado de que eles realmente vão perder. O estabelecimento sempre acha que vai ganhar alguma coisa, mas na verdade ele está deixando de perder, então é necessário fazer toda essa educação é algo bem difícil.” (E6)</i></p> <p><i>“Através da tecnologia conseguimos trazer acesso a pessoas, a serviços, só falta iniciativas, requer financiamento, a tecnologia não é uma coisa barata, é uma coisa cara, ... então se a gente conseguir realmente fornecer e democratizar um pouco mais a tecnologia para milhões de ideias que todo mundo tem vai facilitar muito.” (E6)</i></p> <p><i>“Hoje a tecnologia é muito avançada, mas se não tiver a pessoa certa para instruir e para colocar os níveis de tecnologia e traduzir isso para o mundo real atrapalha em alguns sentidos, então tem que ter pessoas certas nos lugares certos para meio que traduzir essa tecnologia, ..., então é isso que eu falo, são níveis de formações e informações que tem que ser colocadas no lugar certo para não atrapalhar.” (E6)</i></p> <p><i>“A gente através da tecnologia conseguimos trazer acesso a pessoas, a serviços, só falta iniciativas, requer financiamento, a tecnologia não é uma coisa barata, é uma coisa cara.” (E6)</i></p> <p><i>“Qual o nível das pessoas que a gente vai acessar que a gente vai ajudar ou atrapalhar, então tudo isso tem que ser colocado na balança e ela vai servir como um grande aliado sim.” (E6)</i></p> <p><i>“Tem pessoas que usam de formas não corretas, como cartão clonados, para mim é a pior barreira. Depende de quem está conectado na internet.” (E8)</i></p> <p><i>“É eu acho que hoje as maiores barreiras para essa expansão seriam ter alguém para levar isso para outros locais.” (E8)</i></p>

	<p><i>“Pagamento é um problema e é meio perigoso deixar qualquer estabelecimento entrar. Tem que colocar CNPJ, CPF e fazer toda a verificação.” (E9)</i></p> <p><i>“Não ter celular realmente é um problema, como somos uma empresa que atua na internet o nosso usuário precisa ter acesso à internet.” (E9)</i></p> <p><i>“Existem barreiras sim na tecnologia, porém elas são limitadas pelo próprio programador. A gente consegue fazer qualquer coisa que a gente consiga fazer, que a gente consiga imaginar. Então não existem barreiras na tecnologia, é simplesmente que você consegue ou não consegue fazer. Isso depende do seu tempo de trabalho. Não dá pra desenvolver um sistema inteiro em um dia. Talvez consiga fazer em uma semana.” (E9)</i></p> <p><i>“Programador não é muito criativo, é uma coisa mais de designer.” (E9)</i></p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

Além de barreiras, buscou-se investigar também oportunidades para a escalabilidade por intermédio da tecnologia digital. Com base nos dados apresentados as oportunidades para a escalabilidade encontradas são:

- a) acesso às pessoas: as tecnologias digitais proporcionaram para a Cheap Food a oportunidade de aumentar seu acesso às pessoas, pois este acesso ocorre principalmente de modo online (tanto com relação aos parceiros como beneficiários ou até mesmo potenciais colaboradores);
- b) resolução de um problema social: sem a intermediação das tecnologias digitais o problema social do desperdício de alimentos não seria resolvido. O mercado é novo e quase que inexplorado, assim sendo, é uma oportunidade de aliar bem-estar social com ganhos financeiros;
- c) democratização do acesso às tecnologias: a Cheap Food também incentiva a democratização do acesso às tecnologias, assim pode aumentar o seu número de beneficiários recorrendo ao discurso de que se mais pessoas tiverem acesso às tecnologias digitais que hoje sofrem exclusão social, talvez seja possível reduzir a pobreza e número de pessoas famintas, pois seu;
- d) crescimento do negócio: as tecnologias digitais proporcionam a oportunidade de uma ampliação imensa do negócio social no mercado nacional e internacional, pois esta iniciativa de inovação social ainda não é muito popular a nível global;
- e) conhecimento e criatividade do programador: as maiores limitações para o emprego da tecnologia digital estão nos conhecimentos e na criatividade do programador com relação a resolução de um problema social ou as necessidades solicitadas pela empresa demandante. De acordo com a literatura, um dos maiores desafios para o sucesso das inovações sociais aliadas às tecnologias digitais concerne em projetar uma tecnologia

digital que seja suficientemente criativa para a resolução do problema social. (MORAR, ARMAN, MOUSA, 2017). Nessa perspectiva, a investigação confirma o que aponta a literatura. A capacidade humana por trás da tecnologia é um fator essencial.

Quadro 28 – Oportunidades para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologias Digitais – Caso Cheap Food

CASO: CHEAP FOOD	
Oportunidades:	Acesso às pessoas; Resolução de um problema social grave; Democratização do acesso às tecnologias; Crescimento do negócio.
Evidências:	<p><i>“Dependendo do quanto de complexidade isso vai ajudar ou atrapalhar. Dependendo das pessoas que a gente vai acessar que a gente vai ajudar ou atrapalhar, então tudo isso tem que ser colocado na balança e ela vai servir como um grande aliado sim, acho que para as próximas gerações.”</i> (E6)</p> <p><i>“Hoje a gente vê pessoas em estado crítico de fome no Brasil, tem muita gente que ainda passa fome, então a gente conseguir ajudar mesmo que seja apenas popularizando um pouco e trazendo esse acesso a comida para essas pessoas.”</i> (E5)</p> <p><i>“40% acesso é de iphone... então, a gente começa a repensar um pouco e a ajustar um pouco mais esses padrões para dar acesso para essas pessoas que não tem.”</i> (E6)</p> <p><i>“A venda hoje é só feita pelo aplicativo, mas é como eu conversei no início, a gente está tentando trazer um pouco mais a democratização do acesso a ela. A gente está trazendo a compra pelo WhatsApp como a gente fazia antes, mas com ferramentas que automatizam isso, que hoje em dia tem e através de links de pagamento via site que a gente tem essa facilitação para a pessoa ter acesso.”</i> (E6)</p> <p><i>“Então se a gente conseguir realmente fornecer e democratizar um pouco mais a tecnologia para milhões de ideias que todo mundo tem vai facilitar muito.”</i> (E6)</p> <p><i>“Qual o nível das pessoas que a gente vai acessar que a gente vai ajudar ou atrapalhar, então tudo isso tem que ser colocado na balança e ela vai servir como um grande aliado sim.”</i> (E6)</p> <p><i>“Sim, olha, novidades a frente. blockchain, cripto moedas, não está ainda nada confirmado, mas o futuro é promissor.”</i> (E9)</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Como é possível perceber há oportunidades que também, ao mesmo tempo, são barreiras, como é o caso, por exemplo, do acesso às tecnologias digitais. Conforme a tecnologia digital for sendo democratizada, maior será o número de beneficiários, maior será a receita e maior será o risco de fraude. Em adição, com relação as oportunidades percebidas pelos entrevistados de utilização das tecnologias e como elas podem auxiliá-los em seu processo de escalabilidade, não foi possível evidenciar um planejamento concreto da Cheap Food. A empresa ainda não explorou quais são todas essas possibilidades. Os entrevistados mencionam

a possibilidade de adoção de blockchain e cripto moedas, mas é válido ressaltar que dependendo de quais as tecnologias digitais forem utilizadas elas podem acabar gerando problemas ou até impactando o negócio, pois há tecnologias digitais que constituem um risco para a empresa, como, por exemplo, o caso das cripto moedas que ainda não são popularmente consideradas tão seguras como meio de pagamento.

6 TRASHIN

Os subcapítulos a seguir tratam a respeito do caso da Trashin, analisando o processo de escalabilidade por intermédio de tecnologias digitais. Assim como os demais casos apresentados o caso é analisado considerando: (i) contexto e apresentação do caso; (ii) análise da iniciativa como uma inovação social a partir dos três elementos: mobilização de atores, objetivos compartilhados e impacto e resultados; (iii) escalabilidade da inovação social; (iv) tecnologias digitais e escalabilidade da inovação social abordando as tecnologias digitais utilizadas e os papéis das tecnologias na escalabilidade da iniciativa.

6.1 Contexto e Apresentação do Caso

A Trashin busca simplificar o processo de coleta seletiva realizando a gestão de resíduos desde a coleta seletiva até a transformação. É responsável por educar, operar as coletas, rastrear os resíduos, extrair dados de consumo e buscar alternativas de valorização dos resíduos recicláveis de Condomínios, Escolas e Empresas. O logotipo da empresa é apresentado na Figura 8.

Figura 8 – Logotipo Trashin



Fonte: Trashin ([2022a]).

De acordo com o E16, a empresa atua em duas frentes, sendo elas: com gestão de resíduos e de logística reversa. A gestão de resíduos é realizada por meio de um treinamento simples dos funcionários, sinalização clara, coletas organizadas e destinação adequada do lixo. Com relação aos projetos de logística reversa, a empresa projeta coletores personalizados para diferentes tipos de resíduos que poderiam ir para um aterro sanitário e os devolvem para a cadeia produtiva, realizando assim a economia circular. Assim, a empresa facilita que produtos pós-consumo sejam reaproveitados como matéria-prima reciclada para a fabricação de novos produtos.

O negócio foi oficialmente criado em Porto Alegre, em 2018, por Sérgio Finger e posteriormente novos sócios juntaram-se ao negócio, Gustavo Finger, Renan Vargas, Rafael

Dutra e Daniel Petersen. Inicialmente começaram com uma pequena operação de gestão de resíduos em condomínios e escolas de Porto Alegre. Com o passar do tempo, ampliaram o portfólio de serviços, atuando com projetos e operações completas de sustentabilidade por todo o Brasil “*Todos nós queríamos ter um negócio de propósito, que gerasse valor para a sociedade*”, diz Renan, diretor comercial e sócio-fundador da Trashin.

No começo, os sócios queriam em trabalhar com as escolas municipais ou condomínios da capital gaúcha, mas amadureceram a ideia até chegar em grandes empresas de diferentes setores. Atualmente, a monetização da iniciativa ocorre a partir da cobrança de mensalidades das empresas geradoras de resíduos sólidos (E17). A Trashin conta com diferentes clientes, incluindo, Ifood, Tramontina, Natura, Havaianas, P&G, Unimed, Colégio Farroupilha, Sicredi, ESPM, Safeweb, Colégio Israelita, Unilever, Movida.

“No início focamos em condomínios e sabíamos que coletando em condomínio que ninguém coletava, pagando pelo resíduo que era algo que ninguém fazia a gente chamaria a atenção do mercado. A gente sabia que a longo prazo isso não seria viável. Depois mudamos, hoje atuamos com condomínio quando atuamos com logística reversa, ou quando o condomínio realmente paga uma mensalidade, ou seja, mudou o conceito. Dificilmente pagamos pelo resíduo, a não ser que ele tenha muito valor. Então cobramos uma mensalidade do gerador e conseguimos fazer a educação de condomínios” (E12).

A metodologia da Trashin (Figura 7) inclui quatro pilares principais: educação, coleta, destinação e certificação. O primeiro pilar envolve a educação através de materiais informativos, palestras e treinamentos educativos sobre sustentabilidade, conteúdo online, comunicação visual com o intuito facilitar o entendimento de como e por que separar corretamente seus resíduos. A iniciativa busca capacitar desde o quadro de funcionários, gestores e clientes, até equipes operacionais e de limpeza dos geradores de resíduos. Além das sinalizações, entregam materiais educativos (D7).

O segundo pilar está relacionado à coleta que é realizada com uma frequência pré-definida e ajustada à necessidade do cliente. O terceiro pilar é sobre a destinação dos resíduos sólidos para associações e cooperativas parceiras, que fazem a correta separação de todo o material e destinam os resíduos para a indústria de transformação. Por fim, o quarto pilar é sobre a certificação. A iniciativa fornece uma certificação chamado Selo T que garante a destinação adequada dos resíduos coletados. As empresas podem utilizar o selo de certificação em peças de comunicação, demonstrando que se preocupam com o impacto que seus resíduos que causam (D7).

Figura 9 – Metodologia Trashin



Fonte: Trashin ([2022b]).

Através dessa metodologia, a empresa busca garantir a correta destinação dos resíduos sólidos. A operação vai além da coleta e do transporte dos resíduos, buscando educar a respeito do descarte correto do lixo, sinalizando de maneira clara as lixeiras (por exemplo na Figura xx, docas e contêineres). Por fim, certificam toda a operação, certificando o cliente, e entregando dashboards e relatórios acessíveis e interativos que comprovam os impactos positivos atrelados ao seu serviço (D7). Os seletores desenvolvidos pela equipe de comunicação e design da Trashin, são personalizados de acordo com a identidade visual e as necessidades de cada cliente/projeto (D7).

Figura 10 – Sinalização de lixeiras



Fonte: Trashin ([2022a]).

Os coletores nas empresas são instalados em pontos de coleta específicos e, quando cheios, um sensor de preenchimento avisa a equipe que a coleta do material precisa ser feita – otimizando a logística e reduzindo a pegada de carbono. As coletas são multimodais, podendo acontecer de bicicleta, veículo elétrico ou à combustão. De modo geral, a empresa busca oferecer soluções customizadas e criativas, de acordo com as necessidades dos seus clientes.

A Trashin insere-se no contexto de resíduos sólidos. A necessidade da gestão de resíduos com a finalidade de reciclagem é uma problemática global, especialmente no contexto brasileiro, cuja produção de resíduos sólidos alcança uma estimativa de 82,5 milhões de toneladas por ano, dos quais apenas 3% são reaproveitados (D11).

Percebe-se que discussões acerca dessa temática ainda permanecem marginalizadas, especialmente no ambiente das empresas, e acabam por não receber a devida atenção, sendo destinados de forma incorreta sem o devido aproveitamento. E16 destaca que

“A Trashin mexeu no mercado por mostrar o valor dos resíduos de venda que tratamos como lixo. Complementa que “até a própria palavra lixo a gente [Trashin] tenta ressignificar, mostrando que se trata de recursos, recursos minerais, novas matérias primas.”

Apesar disso, trata-se de um contexto promissor, por ser um problema social emergente, e que cada vez mais a sociedade tem se preocupado com aspectos mais sustentáveis.

“Olhando mais para a questão do mercado, a sustentabilidade está muito em alta e a gente estava olhando muito para isso, para quem está inovando e utilizando tecnologia.” (E16).

Nesse sentido, a iniciativa tem uma atuação sistêmica no que se refere a esse problema social. A forma como a empresa estrutura sua solução, focando também a parte educacional e de orientação dos envolvidos possibilita maximizar o impacto em diferentes frentes. O E16 explica que:

“Comparado a coleta seletiva da cidade temos um aproveitamento bem maior dos resíduos, pois conseguimos atingir mais fácil o nosso cliente do que a prefeitura consegue atingir com relação a educação por ex., então geralmente, os resíduos, depois do primeiro mês de coleta e de atuação, as pessoas já começam a separar um pouco melhor e tudo mais” (E16).

Analisando o caso da Trashin, especialmente no que se refere ao contexto que está inserida, os principais achados estão resumidos no Quadro 29.

Quadro 29 – Contexto das Inovações Sociais

Contexto das Inovações Sociais	
Caso: Trashin	
Características do contexto:	Mercado inexplorado - pioneiros; Suporte da UFGRS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul); Utilização de Infraestrutura de Aceleradoras; Investidores; Oportunidade de resolução de um problema social.
Evidências:	<p><i>“Temos o venezuelano. E estamos falando de pessoas super capacitadas. Ele era mestre em línguas na Venezuela. Geramos impacto para pessoas que merecem, não é um assistencialismo.”</i> (E12)</p> <p><i>“Assim, olhando mais para a questão do mercado, a sustentabilidade está muito em alta e a gente estava olhando muito para isso, para quem está inovando e utilizando tecnologia.”</i> (E16)</p> <p>A Trashin participa do Amcham Arena pelo terceiro ano consecutivo, são alguns dos fatores que chamaram a atenção dos jurados e garantiram o prêmio para a startup gaúcha. (D10)</p> <p><i>“Formado em Administração pela UFGRS, fiz um curso de especialização sobre empreendedorismo e economias emergente. E me formo em Administração para Liderança e Gestão.”</i> (E12)</p> <p><i>“Surgiu de um hackaton e tinha que fazer um site sobre sustentabilidade em 24 horas. Então surgiu a ideia da Trashin e o pessoal ia ter um site para destinar o material e a partir disso ganhava uns pontos na Intenet para a Trashcoin, então eles foram premiados, foram para a França, fizeram o evento, retornaram e fizeram a ideia na gaveta, então em 2018, o Gustavo teve um convite de um instituto federal para colocar a ideia para rodar em um processo de aceleração de startups.”</i> (E12)</p> <p><i>“Tinha que ser algo global ou universal. Então pensamos em água ou resíduo e pensamos em resíduos...”</i> (E13)</p> <p><i>“Na verdade, meio que partiu do zero, como partiu da publicidade, administração, não tinha esse viés.”</i> (E12)</p> <p><i>“Agimos como aventureiros e queríamos olhar para um mercado como uma questão diferenciada.”</i> (E12)</p> <p><i>“Então, como surgem questões como essa de logística reversa, tem que fazer retornar 1% dos pneus, % dos eletrônicos, isso ajuda muito a gente. Essas políticas públicas acabam nos influenciando e acaba chegando na gente o que não estamos conseguindo atender.”</i> (E12)</p> <p><i>“Aqui no RS eles nunca conseguiram entender nosso modelo, aqui tinha uma questão de desconfiança e tinha mais uma questão de amadurecimento do negócio, óbvio que eu não vou querer em três anos convencer todas as cooperativas do Brasil.”</i> (E12)</p> <p><i>“Se formos seguir todas as legislações o processo de inovação não acontece, no Brasil temos muitas amarrações.”</i> (E12)</p> <p><i>“Sou formado em Administração pela UFGRS. Durante a faculdade a gente utilizou durante o período o projeto Trashin em várias cadeiras, eu acho que eles foram modelando assim melhor a ideia até chegar em 2018 até tirarem do papel e parar de ser um trabalho da faculdade para a prática.”</i> (E15)</p> <p><i>“Cheguei a cursar Engenharia de Computação na Federal por 9 anos, mas não conclui. Fiz 75% do curso e comecei a empreender no meio dessa</i></p>

	<p><i>jornada em uma empresa de marketing digital. Aí eu resolvi empreender com uma agência de marketing digital, e aí no meio disso eu resolvi trocar para Administração, graduei novamente na federal e me graduei em Administração e comecei a pós no instituto federal.” (E13)</i></p> <p><i>“A gente olhou, cara não tem ninguém fazendo isso. Não nos inspiramos em outra iniciativa.” (E13)</i></p> <p><i>“Já temos projetos para operar junto com o poder público e eles nos ajudam a facilitar o caminho de estruturação, legislação para que as coisas andem.” (E13)</i></p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

6.2 Característica da Inovação Social

O caso da Trashin foi analisado à luz de três importantes elementos relacionados ao conceito de inovação social: mobilização de atores, objetivos complementares e resultados e impactos.

6.2.1 Mobilização dos Atores

Diferentes atores fazem parte da Trashin. Contudo, a criação da iniciativa ocorre a partir da idealização do atual CEO, Sérgio Finger. Sérgio era sócio de uma empresa de marketing digital, criada em 2010. Na época, a empresa participou de um *hackathon*¹ internacional de web design, cuja demanda era desenvolver uma solução focada em sustentabilidade e tecnologia. Assim, a ideia surgiu a partir da carência de iniciativas focadas na gestão de resíduos. O entrevistado E13 explica que:

“A gente teve a ideia e pensamos no que seria um desafio global [...] então pensamos em trocar um resíduo por uma moeda. Ficou a ideia da Trashin, já era a Trashin o nome. Tinha aquela ideia de comprar caminhão, fazer grandes estruturas. Em 2013, comecei a fazer Administração e começamos a aprimorar e aí a gente foi pegando gosto da ideia até o final” (E13).

A proposta inicial da iniciativa, focada inicialmente na cidade de Cachoeirinha, demandava muitos recursos e infraestrutura, e não era economicamente viável. Por isso, a ideia somente foi adiante em 2018, na cidade de Porto Alegre. Durante esse período, Sérgio e seu irmão Rafael, iniciaram o curso de Administração na UFRGS, e utilizavam os conhecimentos aprendidos durante as disciplinas para aperfeiçoar a ideia da Trashin. E13 enfatiza que

¹ Evento que reúne programadores, designers e outros profissionais ligados ao desenvolvimento de software.

“a gente pegava o trabalho da Trashin nas cadeiras [disciplinas da graduação] e começávamos a aprimorar a parte de marketing, logística...”

Com conhecimento de gestão e formação acadêmica na área, os idealizadores buscaram entender mais a respeito do mundo de startups. A iniciativa não foi inspirada em nenhum em outro modelo, foi uma inovação social nova no mercado e única no Brasil. A partir disso, em 2018, Sergio e Rafael participaram de um edital de pré-incubação no Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Campus Porto Alegre. Segundo D8:

“Nós participamos do edital de pré-incubação, lançado em março de 2018, tendo sido uma das ideias selecionadas para participar do ciclo de pré-incubação. Durante o processo, participamos de vários treinamentos e mentorias e realizamos diversas atividades e entregas para modelar, validar e executar o protótipo do nosso modelo de negócio. Ficamos entre as três startups com maior pontuação do ciclo de pré-incubação, o que nos garantiu uma das vagas na incubadora de base tecnológica” (D8).

Assim, a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (IEBT/POA) do IFRGS foi um importante ator para o desenvolvimento da iniciativa. Percebe-se a importância dessa relação a partir do que aponta D8:

“Todo o processo de pré-incubação nos deu um grande preparo para conseguirmos executar nossa ideia e obtermos sucesso junto aos processos de aceleração dos quais participamos” (D8).

Esse amadurecimento da ideia permitiu que iniciativa iniciasse a etapa de captação de recursos. Em 2021, a startup conseguiu arrecadar 1,1 milhões de reais, por meio da CapTable e atraíram 426 investidores (D9).

Com isso, o negócio da iniciativa foi sendo fortalecido. Em 2021, a iniciativa foi eleita Melhor Startup do Brasil no Amcham Arena 2021, prêmio promovido pela Câmara Americana de Comércio para o Brasil (Amcham) (D10). Esses reconhecimentos facilitaram a aceitação do mercado para a iniciativa.

“Mudou muito ao longo do tempo. Quando éramos muito pequenos era muito difícil de convencer alguém, mas a partir do momento em que conseguimos isso, superdimensionamos o curto prazo e prolongamos o longo prazo. [...] Então realmente é fazer uma dar certo para ter o exemplo e a partir daquele exemplo você consegue convencer muito mais pessoas, então, para projetos de inovação”. (E13)

A partir disso, a mobilização de atores foi facilitada. Dentre esses atores vale destacar a participação das cooperativas de reciclagem, que assumem um papel essencial na iniciativa. Além de estarem diretamente envolvidos no processo de reciclagem, possuíam o conhecimento da área, isso porque os idealizadores da ideia não tinham conhecimentos técnicos sobre sustentabilidade e reciclagem. E12 explica que

“Nos envolvemos muito com cooperativas, porque ninguém veio da área ambiental e precisamos entender dessa fonte, quem foram esses atores, entender o que era mito, o que era verdade”.

“E aí a gente foi ver a parte de coleta, o que era a dificuldade ou não. Fomos conhecer como era a operação e aí depois sim vendo as dificuldades com uma visão mais de engenharia de produção, de marketing e logística.” (E13).

Atualmente a empresa conta com 13 cooperativas de reciclagem parceiras espalhadas pelo Brasil que já estão de acordo com termo de parceria e dentro de todas medidas legais para que possam atuar (D11).

O engajamento das cooperativas é essencial, isso porque de acordo com D11:

“para que a nossa parceria funcione, precisamos estabelecer alguns processos específicos que influenciam na operação das cooperativas”.

Todavia, a mobilização das cooperativas pode enfrentar algumas barreiras. De acordo com E17

“eles [cooperativas] nos veem como concorrentes, mas a gente mostra que não, que não tiramos nada da cooperativa e ganhamos pelos contratos.”

Ao superar esses desafios, a Trashin contribui para a conexão das cooperativas com as empresas geradoras de resíduos e com a indústria de transformação. Havia certa desconfiança entre esses atores, e a Trashin serviu como um mediador dessa relação. Segundo E12:

“Um dos problemas era a questão da resistência até por causa do que se passou entre empresas e cooperativas, em um primeiro momento acho que não foi muito bem articulada essa conversa. Muitos gestores se beneficiaram daquilo e não repassaram às cooperativas. Esse foi um grande gap a falta de conversa entre eles.” (E12).

Diante dessa dificuldade

“as empresas perceberam que tinham que buscar startups que tinham relacionamento com as cooperativas para poder escutar, porque como eles não conseguiram nesse primeiro momento fazer as cooperativas participarem desse processo eles criaram intermediadores” (E12).

Atualmente, a Trashin conta com diversos clientes, incluindo, Ifood, Tramontina, Natura, Havaianas, P&G, Unimed, Colégio Farroupilha, Sicredi, ESPM, Safeweb, Colégio Israelita, Unilever, Movida.

De acordo com os relatos dos entrevistados, apesar de ser uma iniciativa nova em um mercado inexplorado, não foi necessário mudanças na legislação para a operação inicial da Trashin, mas a empresa está sempre em contato com o poder o público e secretaria buscando mudanças de leis e políticas públicas, pois no Brasil há muitas amarrações que dificultam a operação e expansão do seu negócio.

“Percebemos que em muitos estados temos essa trava da reciclagem muito em função da legislação das cooperativas que não são apoiadas e muitas vezes não tem esse apoio ou essa flexibilidade por parte dos órgãos. E as vezes nesse tempo acabam matando uma série de possíveis players de mercado. Então tem um papel deles [governo] de flexibilizar mais essa legislação. [...]. A gente busca sempre em todos os estados em que estamos ter relacionamento com secretaria, com prefeituras, para conseguir compreender como é a realidade local. Esse nosso sócio é consultor legislativo na câmara [em Porto Alegre] e nosso relacionamento é super amistoso, mas sempre é uma parceria público-privada.” (E13)

A partir dos dados coletados foi possível perceber a Trashin contribui para conectar diferentes atores em uma gestão de resíduos que analisa o processo desde a coleta até a transformação. Especificamente, observou-se que a mobilização de atores ocorreu primeiramente por um engajamento dos sócios, depois com o engajamento de financiadores e o firmamento de parcerias com geradores de resíduos, cooperativas de reciclagem e indústria de transformação. Associado a isso, a proximidade com os órgãos governamentais é relevante. Essa constelação de atores contribui para suas operações, haja vista a necessidade de conhecimentos específicos tanto por parte de atuação da iniciativa, quanto dos demais atores que farão parte do processo.

Analisando o caso da Trashin como uma inovação social, evidências da mobilização de atores na iniciativa estão resumida no Quadro 30.

Quadro 30 – Mobilização de Atores das Inovações Sociais

Mobilização de Atores	
Caso Trashin	
Ações:	Engajar sócios, buscar financiadores, firmamento de parcerias, divulgação na mídia e aprimoramento.
Evidências:	<p><i>“Lá no começo nos envolvemos muito com cooperativas, e ninguém veio da área ambiental e precisamos entender dessa fonte, quem foram esses atores, entender o que era mito, o que era verdade. O Sérgio foi o primeiro criador da Trashin, primeiro coletor, passou isso das parcerias para mim até estruturarmos uma equipe e isso foi essencial. As cooperativas são os grandes parceiros do negócio, os motoristas autônomos. Sabíamos que não queríamos ter uma grande estrutura física. Focamos em condomínios e sabíamos que coletando em condomínio que ninguém coletava, pagando pelo resíduo que era algo que ninguém fazia a gente chamaria a atenção do mercado. A gente sabia que a longo prazo isso não seria viável.” (E12)</i></p> <p><i>“Depois mudamos, hoje atuamos com condomínio quando atuamos com logística reversa, ou quando o condomínio realmente paga uma mensalidade, ou seja, mudou o conceito. Dificilmente pagamos pelo resíduo, a não ser que ele tenha muito valor. Então cobramos uma mensalidade do gerador e conseguimos fazer a educação de condomínios.” (E12)</i></p> <p><i>“Um dos problemas era a questão da resistência até por causa do que se passou entre empresas e cooperativas, em um primeiro momento acho que não foi muito bem articulada essa conversa. Muitos gestores se beneficiaram daquilo e não repassaram.” (E12)</i></p> <p><i>“Esse foi um grande gap a falta de conversa entre eles. Os triadores ficavam com o grosso do valor, não os catadores. Outro grande gap foi a qualidade do resíduo. Porque entendemos que com um treinamento adequado na ponta conseguiríamos chegar com um resíduo de qualidade lá na ponta.” (E15)</i></p> <p><i>Hoje surgiram essas grandes empresas. Qual o papel delas? Fomentar o mercado, porque se é por legislação ou por questões do consumidor, elas estão tendo que reciclar. Então ali é realmente o grosso da questão financeira que acaba vindo delas. E aí tem outro papel. As empresas que fornecem os resíduos.” (E12)</i></p> <p><i>Sim, aí aqueles condomínios na época passada se tornaram empresas, o ator mudou de figura. Os condomínios disseram que não pagariam nenhum centavo e aí a gente começou a mudar e chegar nas pequenas empresas e as grandes principalmente e ainda trabalhamos com esses condomínios que entendem o valor e aí pagam uma mensalidade.” (E12)</i></p> <p><i>“Percebemos que em muitos estados temos essa trava da reciclagem muito em função da legislação das cooperativas que não são apoiadas e muitas vezes não tem esse apoio ou essa flexibilidade por parte dos órgãos. E as vezes nesse tempo acabam matando uma série de possíveis players de mercado. Então tem um papel deles de flexibilizar mais essa legislação e pressionar essas grandes empresas, no sentido de aumentar a supervisão. Mas é aquilo que vemos no Brasil, algumas leis mudam e outras não. Mas a gente busca sempre em todos os estados em que estamos ter relacionamento com secretaria, com prefeituras, para conseguir</i></p>

	<i>compreender como é a realidade local. Esse nosso sócio é consultor legislativo na câmara e nosso relacionamento é super amistoso, mas sempre é uma parceria público-privada.” (E12)</i>
Mecanismos de engajamento:	Relatórios; <i>Feedbacks</i> pelo aplicativo e redes sociais; Co-criação Recompensas em forma de ganhos financeiros (modelo ganha-ganha) para todos os <i>stakeholders</i> .
Evidências:	<i>“Quando esse processo é bem feito existe um ganha-ganha violento. É um ganha-ganha-ganha.” (E12)</i>
Atores essenciais:	Sócios, financiadores, estabelecimentos parceiros, clientes, mídia.

Fonte: elaborado pela autora.

6.2.2 Objetivos Compartilhados

Referente as evidências analisadas com relação ao contexto em que a Trashin está inserida, é possível perceber a inovação social acabou surgindo em competições de negócios que envolviam o tema de sustentabilidade que é uma demanda do mercado atual. Especificamente, a iniciativa foca na destinação adequada de resíduos sólidos, atribuindo valor ao que seria descartado erroneamente. E13 explica:

“A gente olhou, cara não tem ninguém fazendo isso. Uma das ideias era isso, a gente mostra para a galera que tem valor o resíduo. A gente começou a se aprofundar na ideia. Tem uma logística [de coleta seletiva] toda bagunçada que ninguém resolve, aí a gente começou a ver esse apelo social e ambiental. Então pensamos, ah quero que seja inovador, que a galera use não como lixo, mas como recurso.” (E13).

Assim, o desafio era pensar em problemas sociais que tinham impacto negativo na sociedade e acabaram por focar a gestão de resíduos que ainda é um problema social grave e que não está resolvido. Sob este propósito, a empresa conseguiu mobilizar outros parceiros. Todavia, é importante mencionar, que nem sempre o objetivo principal que motiva o engajamento de alguns parceiros está relacionado ao propósito da iniciativa. E13, por exemplo, destaca sobre o papel das grandes empresas e afirma que

“se é por legislação ou por questões do consumidor, elas estão tendo que reciclar” (E13).

Essa pressão externa faz com que essas grandes empresas busquem soluções para o destino correto dos resíduos.

Da mesma forma, as cooperativas são motivadas a participarem na iniciativa não apenas pelo seu apelo para redução aos impactos ambientais. Associado a esse objetivo são também motivadas pelo retorno financeiro que será gerado pelas operações. Isso porque a *Trashin*

“gera renda para essas pessoas, que são de certa forma marginalizadas. Desde o começo trabalhamos com cooperativas e olhamos eles como parceiros. Assim conseguimos mostrar para o mundo a gente está gerando impacto social e não ficamos apenas no disse me disse” (E15).

6.2.3 Resultados e Impactos da Inovação Social

Como a iniciativa atua de forma sistêmica, integrando educação, coleta e destinação adequada dos resíduos sólidos o impacto promovido pela iniciativa ocorre em diferentes contextos. Em termos de impacto ambiental a iniciativa, presente em 12 estados do Brasil, coletou e reciclou aproximadamente 1 tonelada de materiais, evitando que esses resíduos sejam destinados de maneira incorreta ao meio ambiente (D11).

Ainda em termos de redução do impacto ambiental, a iniciativa prioriza que

“todo o processo de descarte de resíduos seja realizado com transporte carbono neutro” (D12).

Nesse sentido, busca não gerar gás carbônico para a atmosfera durante a captação e realocação de resíduos para cooperativas de reciclagem. Caso tenha sido gerado, a quantidade de gás é repostada mediante a compra de créditos de carbono (D12).

Além do impacto ambiental positivo, observou-se, por meio das entrevistas, a geração de impactos sociais. Inicialmente destaca-se a geração de renda para a cadeia de recicladores. Ao aproximar as cooperativas dos grandes geradores de resíduos, há um aumento do volume de materiais recebidos pelas cooperativas e, conseqüentemente, a renda dos cooperados (D10). E12 complementa que

“só no ano passado geramos de renda quase 1 milhão de reais para cooperativas. Então, realmente é um impacto bastante direto. Tem um impacto social e geração de renda”.

Nesse ponto, é reforçado pelos entrevistados que a iniciativa busca promover o empoderamento desses indivíduos ligados às associações e cooperativas de reciclagem. De acordo com o E16

“o pessoal foi muito marginalizado, são pessoas que muitas vezes não tem nem documento, mas a gente mostra pra eles que eles são atores superimportantes dessa cadeia”.

O impacto social ocorre também em termos de educação e conscientização de clientes e parceiros. Isso porque segundo E16:

“um dos nossos princípios é também levar a educação e capacitação não apenas para os clientes, mas para os parceiros [...] a gente não força nada, a gente faz questão de ensinar e capacitar, para que mesmo não trabalhando mais com a Trashin uma cooperativa possa utilizar os mesmos métodos para outros fins, para desenvolvimento mesmo” (E16).

Como já apresentado, muitas vezes as empresas geradoras de resíduos buscam os serviços da Trashin, por uma pressão de legislação ou dos consumidores. Apesar disso, a empresa busca promover uma melhor compreensão desses clientes quanto aos retornos sociais e econômicos de uma gestão de resíduos eficientes.

“Empresas que nos procuram até por questão de fiscalização, mas o impacto mesmo é conseguir levar sustentabilidade nos pilares econômico, ambiental e social. A Trashin mexeu no mercado por mostrar o valor dos resíduos de venda que tratamos como lixo. A gente mostra como podemos fazer proveito dos materiais, tentamos desmistificar a reciclagem” (E16).

De modo geral, a iniciativa também busca impactar os indivíduos enquanto seu papel cidadãos.

“Fazer com que as pessoas entendam como ocorre na cidade em que elas vivem, como pode ser, vemos todo mundo como agentes ambientais, não só por descarte, mas transformação do material, gostamos de explicar” [como as coisas funcionam]. (E16)

Diante desses achados, apresenta-se no Quadro 31, as principais evidências sobre resultados e impactos promovidos pela Trashin.

Quadro 31 – Resultados e Impactos da Inovação Social

Resultados e Impactos da Inovação Social	
Caso: Trashin	
Impacto	Gestão de resíduos através de um treinamento simples dos funcionários, sinalização clara, coletas organizadas e destinação adequada dos resíduos; Contribuição para a logística reversa e economia circular; Educação social a

	<p>respeito do lixo e aproveitamento de resíduos; Benefícios para todos os <i>stakeholders</i> envolvidos (empresas, cooperativas condomínios, instituições e escolas tem um aumento na receita e tem a possibilidade de demonstram que são realmente socialmente responsáveis através da certificação do Selo T); Trabalhadores das cooperativas que são pessoas de baixa renda tem um aumento de salário; Sociedade passa a ser mais consciente.</p>
<p>Evidências:</p>	<p>A Trashin ostenta números expressivos: quase 1 tonelada de materiais coletados e reciclados por mês, impactando mais de 150 mil reais em geração de renda para a cadeia de recicladores</p> <p>Por intermédio do Selo T, que é a certificação que garante a destinação adequada dos resíduos coletados através dos nossos projetos de gestão de resíduos e logística reversa, os clientes da Trashin podem comunicar ao público que se comunicam com o impacto dos resíduos que causam e que adotam práticas sustentáveis. (D6)</p> <p><i>“Geramos impacto para pessoas que merecem, não é um assistencialismo.”</i> (E12)</p> <p><i>“Então isso gera um impacto social verdadeiro, e principalmente inovação. Hoje a gente tem o nosso time de TI, RH, pessoal dando treinamento. O Marketing desenhando o melhor time de comunicação para que eles façam isso da melhor maneira. Diretamente falando temos 40 pessoas na nossa equipe. Mas indiretamente temos quase 1.000 pessoas. Então a gente é algo muito grandioso que conseguimos perceber que vai muito além e que pensamos que nem seríamos capazes de fazer.”</i> (E12)</p> <p><i>“Comparado a coleta seletiva da cidade temos um aproveitamento bem maior dos resíduos, pois conseguimos atingir mais fácil o nosso cliente do que a prefeitura consegue atingir com relação a educação por ex., então geralmente, os resíduos, depois do primeiro mês de coleta e de atuação, as pessoas já começam a separar um pouco melhor.”</i> (E17)</p> <p><i>“A sociedade como um todo tem um hábito muito parecido com o anterior da existência da Trashin, então é bastante difícil e está muito mais na questão da educação e relacionamento das pessoas. A grande parte da maioria dos resultados, vem a partir das ações e conscientizações dos nossos clientes.”</i> (E17)</p> <p><i>“Estamos focados em empresas que nos procuram até por questão de fiscalização, mas o impacto mesmo é conseguir levar sustentabilidade nos pilares econômico, ambiental e social. A Trashin mexeu no mercado por mostrar o valor dos resíduos de venda que tratamos como lixo. Até a própria palavra lixo a gente tenta ressignificar e se trata de recursos, recursos minerais, novas matérias primas.”</i> (E17)</p> <p><i>“O pessoal das cooperativas foi marginalizado, são pessoas que muitas vezes não tem documento, mas a gente mostra pra eles que eles são atores super importantes dessa cadeira. O nosso plano nacional do país, tem as cooperativas como grande foco da triagem dos materiais.”</i> (E17)</p> <p><i>“Só no ano passado geramos de renda quase 1 milhão de reais para cooperativas. Então, realmente é um impacto bastante direto. Tem um impacto social e geração de renda, eles conseguem retornar embalagens. Muitas vezes eles têm vontade de fazer isso, mas não tem como fazer.”</i> (E17)</p>

Fonte: elaborado pela autora.

6.3 Escalabilidade da Inovação Social

O desdobramento da presente seção trata-se a respeito dos três processos de escalabilidade das inovações sociais no caso Trashin, sendo estes: (i) processo de *scaling out*; processo de *scaling up*; processo de *scaling deep*.

6.3.1 Processo de *Scaling Out*

Constatou-se com base nas evidências apresentadas que a empresa Trashin começou oficialmente suas operações na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. A empresa possui na cidade de Porto Alegre uma sede administrativa e um galpão próprio em que são separados os resíduos. Contudo, a expansão em termos de distribuição geográfica ocorre através do estabelecimento de novas parcerias com geradores de resíduos e associações e cooperativas recicladoras de diferentes estados. A empresa expandiu as suas operações para doze estados distintos.

“A gente está em 12 estados, não presencialmente, o serviço da Trashin é prestado em 12 estados através de nossos parceiros. O nosso modelo de negócios tem muito potencial para crescer muito mais hoje, porque hoje a gente ainda é muito dependente de logística, de caminhão, das bags, tem que pesar [o resíduo] na balança manualmente.” (E15).

A escala do impacto também ocorre em termos de números de impactados, alcançando aproximadamente 3,5 milhões de pessoas atendidas e impactadas diretamente (D11). O Quadro 32 apresenta as evidências com relação ao processo de *scaling out* na Trashin.

Quadro 32 – Processo de *Scaling Out*

Scaling Out	
Caso: Trashin	
Localidades:	Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Distrito Federal, Minas Gerais, Goiás, Amazonas e Espírito Santo.
Evidências:	<i>“Atuamos em diversos projetos. Basicamente trabalhamos com duas grandes frentes, que é gestão de resíduos (que é a coleta toda legalizada, a devolução dessas informações para os clientes e a logística reversa). São projetos mais pontuais. A gente atua em Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte. Brasília. Atuamos na Bahia, no Ceará, Fortaleza. Temos um bom mercado, estamos atuando de verdade em alguns bons estados. Sem contar outros tipos de parceria, conectamos gente de diversos lugares. Temos muitas conexões.” (E17)</i>

	<p>“E 2018 ela não faturava, em 2019 foi um ano bem fraco também. Ela começou a sair do papel em 2020 em que a gente tinha uma ideia mais ou menos do que é a Trashin, do que eu gostaria de levar e entrei em Agosto de 2020. Então estou quase a 2 anos e nesses 2 anos crescemos 10 vezes de tamanho, então é uma escalabilidade bem expressiva, as vezes é bem desafiador, assim como consigo com o financeiro na trajetória da Trashin é isso.” (E15)</p> <p>“A gente está em 12 estados se não me engano, não presencialmente, o serviço da Trashin é prestado em 12 estados através de nossos parceiros. O nosso modelo de negócios tem muito potencial para crescer muito mais hoje, porque hoje a gente ainda é muito dependente de logística, de caminhão, das bags, tem que pesar na balança manualmente.” (E15)</p> <p>3,5 milhões de pessoas atendidas e impactadas diretamente. (D11)</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

6.3.2 Processo de *Scaling Up*

Com base nas evidências analisadas percebeu-se que a Trashin não atuou diretamente nas discussões para mudança de leis e de políticas públicas. Apesar disso, seus gestores estão sempre em contato com os governos locais e com as secretarias públicas. Conforme E12 destaca:

“procuramos fazer contato com secretarias, secretaria do meio ambiente, de obras. Mas a gente busca sempre em todos os estados em que estamos ter relacionamento com secretaria, com prefeituras, para conseguir compreender como é a realidade local.”

Há a necessidade de flexibilização de algumas leis para a operação da Trashin, por isso eles buscam uma parceria público-privada. No Brasil há diversas leis que acabam sendo um empecilho, então eles possuem um sócio que é consultor legislativo na câmara que fica responsável por esta parte.

O Quadro 33 traz as ações e evidências sobre o *scaling up* na Trashin.

Quadro 33 – Processo de *Scaling Up*

<i>Scaling Up</i>	
Caso: Trashin	
Ações:	Contato com secretarias e poder público nos estados de atuação; Sócio consultor legislativo na câmara; Parcerias público-privada; Existência da influência de políticas públicas no negócio.
Evidências:	“O governo tem papel fundamental nesse relacionamento. Percebemos que em muitos estados temos essa trava da reciclagem muito em função da legislação das cooperativas que não são apoiadas e muitas vezes não tem esse apoio ou essa flexibilidade por parte dos órgãos. E as vezes nesse tempo

	<p><i>acabam matando uma série de possíveis players de mercado. Então tem um papel deles de flexibilizar mais essa legislação e pressionar essas grandes empresas, no sentido de aumentar a supervisão. Mas é aquilo que vemos no Brasil, algumas leis mudam e outras não. Procuramos fazer contato com secretarias, secretaria do meio ambiente, de obras. Mas a gente busca sempre em todos os estados em que estamos ter relacionamento com secretaria, com prefeituras, para conseguir compreender como é a realidade local. Esse nosso sócio é consultor legislativo na câmara e nosso relacionamento é super amistoso, mas sempre é uma parceria público-privada.” (E12)</i></p> <p><i>“Então, como surgem questões como essa de logística reversa, tem que fazer retornar 1% dos pneus, % dos eletrônicos, isso ajuda muito a gente. Essas políticas públicas acabam nos influenciando e acaba chegando na gente o que não estamos conseguindo atender. A gente conseguiu através de uma certificadora e conseguimos muito mais assim do que em questão de certificação. O Sérgio é mais envolvido nisso. Temos pouco tempo de história, pouco tempo de história, mas tem cooperativas parcerias. Tem mais um trabalho de capacitador desses agentes para atingir o que a lei nos exige para fazer esse trabalho do que necessariamente mudar para adaptar.” (E12)</i></p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

6.3.3 Processo de *Scaling Deep*

Em referência ao processo de *scaling deep* a Trashin procura ativamente impactar o público-alvo com mudanças culturais, de crenças e transformações a nível pessoal que envolve os atores e beneficiários das inovações sociais. A Trashin tem no centro de seu negócio o propósito de levar a educação e capacitação para clientes e parceiros. Conforme é evidenciado no relato de E16:

“Um dos nossos princípios é também levar a educação e capacitação em educação não apenas para os clientes, mas para os parceiros. A gente trabalha de uma forma em que o nosso espaço é muito utilizado para emprendermos e para replicar, então auxiliamos as cooperativas a se adequarem um pouco mais”. (E16)

“A grande parte da maioria dos resultados, vem a partir das ações e conscientizações dos nossos clientes [...] Ainda hoje em dia sabemos que as pessoas vão buscar a lixeira mais próxima para descartar o que for, e não vão procurar a lixeira correta, então eu acho que está mudando, agora as empresas estão sendo mais fiscalizadas e também o mercado está beneficiando mais empresas que estão procurando traçar caminhos de ESGs, caminhos sustentáveis” (E16).

Como também já apresentado, a atuação da iniciativa promove o empoderamento dos recicladores ao gerar maior autonomia financeira e conscientização da importância do seu papel na preservação do meio ambiente.

“Geramos impacto para pessoas que merecem, não é um assistencialismo. Então isso gera um impacto social verdadeiro, e principalmente inovação. Hoje a gente tem o nosso time de TI, RH, pessoal dando treinamento. O Marketing desenhando o melhor time de comunicação para que eles façam isso da melhor maneira” (E12).

O Quadro 34 retrata as ações realizadas e evidências encontradas nas entrevistas a respeito do *Scaling Deep*.

Quadro 34 – Processo de *Scaling Deep*

Scaling Deep	
Caso: Trashin	
Impacto:	Propósito de levar a educação e capacitação para clientes e parceiros; Resultado dependente da conscientização dos clientes e parceiros.
Evidências:	<p><i>“Um dos nossos princípios é também levar a educação e capacitação em educação não apenas para os clientes, mas para os parceiros. A gente trabalha de uma forma em que o nosso espaço é muito utilizado para emprendermos e para replicar, então auxiliamos as cooperativas a se adequarem um pouco mais, apresentamos a tecnologia para pessoas que estão um pouco longe delas, mesmo que a tecnologia seja digitar no computador, fazer uma planilha mais bem estruturada, conseguimos levar um pouquinho do conhecimento que a gente tem. A gente não força nada, a gente faz questão de ensinar e capacitar, para que mesmo não trabalhando mais com a Trashin uma cooperativa possa utilizar os mesmos métodos para outros fins, para desenvolvimento mesmo. Não é que os parceiros não tenham consciência da coisa, mas temos bastante processos particulares que não são inseridos no dia a dia se uma cooperativa municipal e muitas vezes esse pessoal vem de anos inseridos neste local e tem a mente um pouco fechada para novas ideias e as vezes podemos dizer vai ser mais fácil se tu fizer dessa forma, e aí parece que a gente está desvalidando o trabalho de uma pessoa que está a 20 anos fazendo a mesma coisa, mas a gente consegue pela tecnologia e pelos dados, conseguimos entender os modelos que funcionam e funcionariam um pouco melhor dentro de algumas cooperativas, associações, a abordagem é bem cuidadosa para não passarmos essa ideia de vocês estão errados e a gente está certo, mas a gente sempre tenta mostrar e comprovar com outros dados que não somos concorrentes e outros dados para deixar um legado e para esse tipo de abordagem nascer.” (E17)</i></p> <p><i>“A grande parte da maioria dos resultados, vem a partir das ações e conscientizações dos nossos clientes.” (E17)</i></p> <p><i>“Ainda hoje em dia sabemos que as pessoas vão buscar a lixeira mais próxima para descartar o que for, e não vão procurar a lixeira correta, então eu acho que está mudando, agora as empresas estão sendo mais fiscalizadas e também o mercado está beneficiando mais empresas que estão procurando traçar caminhos de ESGs, caminhos sustentáveis, ...” (E17)</i></p> <p><i>“Entendo que sim, que existe uma mudança bem grande, como a Trashin buscou desde o começo fazer parcerias. Como as empresas querem substituir elas, sempre fomos de trabalhar com as cooperativas, ensinar e incentivar elas com os nossos métodos, porque elas não entendem os nossos dados, mas</i></p>

	<p><i>o impacto que houve foi essa venda direta do resíduo. Só no ano passado geramos de renda quase 1 milhão de reais para cooperativas. Então, realmente é um impacto bastante direto. Tem um impacto social e geração de renda, eles conseguem retornar embalagens. Muitas vezes eles têm vontade de fazer isso, mas não tem como fazer.” (E17)</i></p> <p><i>“Geramos impacto para pessoas que merecem, não é um assistencialismo. Então isso gera um impacto social verdadeiro, e principalmente inovação. Hoje a gente tem o nosso time de TI, RH, pessoal dando treinamento. O Marketing desenhando o melhor time de comunicação para que eles façam isso da melhor maneira.” (E12)</i></p> <p><i>“Entendo que sim, que existe uma mudança bem grande, como a Trashin buscou desde o começo fazer parcerias. Como as empresas querem substituir elas, sempre fomos de trabalhar com as cooperativas, ensinar e incentivar elas com os nossos métodos, porque elas não entendem os nossos dados, mas o impacto que houve foi essa venda direta do resíduo. Só no ano passado geramos de renda quase 1 milhão de reais para cooperativas. Então, realmente é um impacto bastante direto. Tem um impacto social e geração de renda, eles conseguem retornar embalagens. Muitas vezes eles têm vontade de fazer isso, mas não tem como fazer.” (E12)</i></p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

6.4 Tecnologias e Escalabilidade das Inovações Sociais

O desdobramento da presente seção trata-se a respeito dos três processos de escalabilidade das inovações sociais no caso Trashin, sendo estes: (i) tecnologias digitais utilizadas; papéis das tecnologias digitais para a escalabilidade; desafios e oportunidades.

6.4.1 Tecnologias Digitais Utilizadas

A partir das entrevistas pode-se verificar que a atuação da Trashin é baseada no uso de tecnologias, tanto que a sua ideia foi concebida a partir de um *hackathon* para o desenvolvimento de iniciativas focadas no uso tecnologia para a sustentabilidade. Sobre as tecnologias digitais utilizadas pela Trashin constou-se que as principais tecnologias que foram as seguintes: Internet; Aplicativo, Site da Trashin, *Plataforma Market Place*; Redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter, TikTok); Landing pages diversas; Sistemas de informação, como Active Campaign, Pipedrive, Google Suite, Monday e Zendesk.

A iniciativa também utiliza outras tecnologias, como GPS para monitorar rotas e proporcionar aos clientes “*ferramentas para eles fazerem a verdadeira gestão dos resíduos*”, inteligência artificial para contabilizar quantidades de resíduos (E17). Além disso, a iniciativa desenvolve tecnologias junto com empresas parceiras para o reconhecimento dos resíduos, como é o caso da parceria com a Nescafé para reconhecimento das cápsulas, onde a tecnologia

permite identificar se a capsula de café é da Nescafé ou não. Com isso, a empresa geradora do resíduo consegue mapear a quantidade de resíduos que produz e quanto disso é reaproveitado (E12).

O presente estudo também buscou delinear quais as tecnologias digitais utilizadas pela Trahsin. O Quadro 35 retrata os dados encontrados a respeito destas tecnologias.

Quadro 35 – Tecnologias Digitais Utilizadas

Tecnologias Digitais Utilizadas	
Caso: Trashin	
Tecnologias Digitais:	Internet; Aplicativo, Site da Trashin, <i>Plataforma Market Place</i> ; Redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter, TikTok); Landing pages diversas; Big Data. Softwares utilizados: Conta Azul; Convênia; Envato; Infogram; Adobe; Sistema interno da Trashin; Pipedrive; Google Suite; Monday; Zendesk. (D14)
Evidências:	<p><i>“Utilizamos um sistema interface web. Temos ideias de desenvolver novas ferramentas justamente para a área de triagem. Hoje estamos com dois profissionais da área de TI.”</i> CTO Roberto Niche</p> <p><i>“Hoje utilizamos um sistema de interface web. Isso é um site e um aplicativo e um sistema de interface web. Hoje o sistema que a Trashin tem é focado nisso da geração de dados, mas já temos ideias de desenvolver novas ferramentas justamente para a área de triagem.”</i> (E14)</p> <p><i>“A gente tem vários landing pages, todos os clientes a gente busca fazer para os maiores deles páginas na internet Ex.: trashin.com.br/arenadogremio. A gente cuida muito essa transparência.</i></p> <p><i>“A Tecnologia dá acesso para todo mundo, aplicativo não temos ainda.”</i> (E12)</p> <p><i>“Exatamente, sistemas de informação a gente tem muito focado a nossa big data.”</i> (E17)</p> <p><i>“Acho que a nossa operação é o meio mesmo e as nossas tecnologias vem, claro a gente buscou não só a inteligência artificial e sistemas de informação, mas enfim outras, realidade aumentada e a gente foi testando e vendo qual funcionava. Isso é interessante também, entender qual a tecnologia adequada e qual aplicar, nem todas será possível aplicar em um sistema de inovação aberta. Tem que entender muito bem qual o caminho ali e para que utilizar. É importante entender o que cada uma faz. A gente primeiramente buscou como fazer a interação com o blockhain, mas não fez sentido para nós.”</i> (E12)</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Além das evidências sobre quais as tecnologias digitais utilizadas, é possível perceber que nem todas as tecnologias digitais são adequadas para a empresa, algumas foram sendo testadas e depois foram removidas. A aplicabilidade da tecnologia também é um fator muito importante, a escolha de quais serão essas tecnologias digitais contribuem para o sucesso ou insucesso do negócio.

6.4.2 Papéis das Tecnologias Digitais para a Escalabilidade

Em termos do papel das tecnologias para a escalabilidade da iniciativa, percebe-se que elas estão relacionadas. Na visão dos entrevistados, a tecnologia contribui não apenas para a escalabilidade da iniciativa, mas também

“para validar os dados que utilizamos. A tecnologia ajuda a comprovar a lisura de tudo isso” (E16).

“Sem a tecnologia não conseguiríamos escalar. Entendo que óbvio, a nossa startup é muito menos tecnológica que outras, mas isso é até interessante, exatamente por ser supercomplexo que a tecnologia é super válida. Hoje a gente consegue fazer, desde a sinalização até a coleção do resíduo mesmo” (E12).

Foi possível evidenciar que as tecnologias que a Trashin utiliza são selecionadas com intuito de maximizar o impacto, buscando reduzir o problema social para o qual foi desenvolvida, ao mesmo tempo em que buscam garantir o retorno para os clientes:

“A aplicação de tecnologia da muita escala. [...] se não houvesse a tecnologia seríamos somente mais do mesmo, a gente estaria competindo por preço e não é isso que a gente quer. A gente realmente quer qualidade, rastreabilidade e impacto social e ambiental.” (E12)

Ainda de acordo com E14:

“A tecnologia pode gerar escalabilidade em vários setores, como, recuperar os dados. Pois, pegar as informações é um trabalho absurdamente complexo, tem resíduos, plásticos, papel e outros. A tecnologia ajuda muito nesse mapeamento, tem a parte da triagem, dos dados coletados, do próprio ambiente que é muito personalizado ainda. A tecnologia pode contribuir muito relacionado a isso com relação a diversos padrões.” (E14).

Percebe-se a partir dos relatos que mesmo tecnologias digitais consideradas simples, como o WhatsApp, por exemplo, podem contribuir para a iniciativa escalar. O que evidencia que as tecnologias que a inovação social utiliza não necessariamente precisam envolver grandes avanços tecnológicos, mas precisa ser suficiente e apropriada para o propósito da iniciativa. Esse achado é corroborado pela fala do E14:

“De um modo ou de outro você precisa da tecnologia para se comunicar. Então tu tens WhatsApp e outras ferramentas, mesmo que tu não tenhas uma ferramenta, precisa ser expansivo. No caso da Trashin, ela consegue ir até certo ponto sem tecnologia, mas para sua expansão não há como fazer” (E14).

Essa percepção da tecnologia estar alinhada à iniciativa é confirmada pelo relato de E12, que relembra que a Trashin buscou implementar a tecnologia de blockchain em suas operações, todavia naquele momento não fazia sentido e, por isso, a implementação foi descontinuada.

“A gente primeiramente buscou como fazer a interação com o blockchain. Porém, como os nossos atores eram todos internos, a gente viu que não fazia muito sentido, a não ser que realmente consigo implementar uma comprovação na cooperativa, depois em uma empresa compradora no final, mas se eu não tiver todos esses agentes conversando, ter esse blockchain só para falar que a minha coleta é rastreável realmente é apenas para inglês ver. Então, realmente a gente deu um passo atrás, deu uma segurada no blockchain.” (E12).

A tecnologia contribui para escalar a iniciativa também pelo fato de reduzir erros técnicos que muitas vezes estão associados ao trabalho humano. Isso contribui na credibilidade para os dados. Limitar o erro humano possibilita escalabilidade no volume de triagem, inserção de dados no sistema, as automações de dados: Conforme lembra E16:

“A grande maioria das entregas da Trashin é por causa do sistema, a inteligência artificial nos ajuda muito a reduzir os erros humanos [...] Isso viabiliza muito a rapidez com que a gente precisa devolver as informações e muitos clientes passam por auditorias e enfim, precisam de resultados rápidos. Entregamos com mais qualidade e celeridade, rapidez” (E16).

A partir da análise do caso da Trashin, as principais evidências sobre o papel da tecnologia na escalabilidade da iniciativa são apresentadas no Quadro 36.

Quadro 36 – Papéis das Tecnologias Digitais

Papéis das Tecnologias Digitais	
Caso: Trashin	
Papéis:	Geradora de dados; Facilitadora de processos; Redutora de erros humanos; Aumenta a eficácia e eficiência da empresa; Redutora de esforços; Garantia de maior qualidade; Maior agilidade; Geradora de credibilidade; Ganho de tempo; Disponibilidade de informações; Acesso a talentos no processo de recrutamento e seleção;
Evidências:	<i>“A tecnologia consegue dizer como aquele resíduo vai ser triado, assim você consegue replicar isso, pois há um padrão de como deve ser feito toda a triagem até a parte da coleta.” (E14)</i>

	<p><i>“A grande maioria das entregas da Trashin é por causa do sistema, a inteligência artificial nos ajuda muito a reduzir os erros humanos. A importância também é permitir que a gente desenvolva cada vez mais, não digo com menos trabalho, mas com esforço reduzido e eficácia aumentada. Assim, olhando mais para a questão do mercado, a sustentabilidade está muito em alta e a gente estava olhando muito para isso, para quem está inovando e utilizando tecnologia. Isso viabiliza muito a rapidez com que a gente precisa devolver as informações e muitos clientes passam por auditorias e enfim, precisam de resultados rápidos. Entregamos com mais qualidade e celeridade, rapidez.” (E17)</i></p> <p><i>“Nos ajuda muito a trazer credibilidade para os nossos dados. A limitar o erro humano, a dar escalabilidade no volume de triagem, inserção de dados no sistema, as automações de dados que fazemos são muito importantes para os nossos clientes e para nós. A tecnologia bem utilizada dando resultado ajuda muito. A Trashin é bastante assim, vamos crescendo nas oportunidades, as coisas foram criadas do zero a muito pouco tempo. Poupa tempo, aumenta a assertividade nos indicadores que levantamos.” (E17)</i></p> <p><i>“A gente está buscando informação por meio da tecnologia. A gente já presta consultoria para grandes empresas no sentido de empreender e de entender qual o preço de tudo isso. Então sei lá, se uma Coca quer fazer uma publicação de garrafas pet, então consigo dizer olha, esse bairro de Porto Alegre o pessoal consome mais garrafa pet transparente. Então a gente consegue ter esse nível de informação e detalhes que nos proporcionam outros projetos, então é nessa linha.” (E12)</i></p> <p><i>“A gente proporciona para os clientes as ferramentas para eles fazerem a verdadeira gestão dos resíduos e muitas outras coisas também conseguimos controlar, como, por exemplo, as rotas por GPS, temos um trabalho de inteligência artificial para contabilizar quantidades de resíduos e tudo mais e acho que não apenas para dar essa escalabilidade para a Trashin, mas para validar bastante os dados que utilizamos. A tecnologia ajuda bastante a comprovar a lisura de tudo isso.” (E12)</i></p> <p><i>“Na verdade, a gente tem vários landing pages, todos os clientes a gente busca fazer maiores páginas na internet. A gente cuida muito essa transparência.</i></p> <p><i>“Pegar as informações que é um trabalho absurdamente complexo, tem resíduos, plásticos, papel e outros. A tecnologia ajuda muito nesse mapeamento, tem a parte da triagem, dos dados coletados, do próprio ambiente que é muito pessoalizado ainda. (E18)</i></p>
Apoio/habilitação:	Apoio da Tecnologia Digital

Evidências:	<p><i>“No caso da Trashin, ela consegue ir até certo ponto sem tecnologia, mas para sua expansão não há como fazer isso sem a tecnologia.” (E14)</i></p> <p><i>“Já começamos desde o começo com um sistema tecnológico, eu acho que sem a tecnologia a Trashin teria condições de existir, mas talvez não a Trashin que hoje existe.” (E14)</i></p> <p><i>“Já começamos desde o começo com um sistema tecnológico, eu acho que sem a tecnologia a Trashin teria condições de existir, mas talvez não a Trashin que hoje existe. Eu acho que hoje a tecnologia é fundamental para atingir todos os nichos que a gente quer, para conseguirmos levantar todos os dados que necessitamos. A trashin poderia existir, mas eu acho que ela não seria tudo que ela é hoje se faltasse a tecnologia.” (E14)</i></p>
--------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

6.4.3 Desafios e Oportunidades

De modo geral, um desafio enfrentado pela iniciativa foi a falta de confiança dos atores na solução. O desconhecimento inicial da proposta da Trashin e do seu modo de operar representaram uma barreira para a aceitação de parceiros e clientes. E16 relata que

“Quando éramos muito pequenos era muito difícil de convencer alguém [...] a partir daquele exemplo você consegue convencer muito mais pessoas. Na verdade, as empresas não tinham confiança de nos contratar [...] então tinha essa desconfiança por parte das empresas e cooperativas e eles não entendiam nosso modelo de negócio” (E16).

Além disso, dentre os desafios enfrentado pela iniciativa na adoção das tecnologias, está associado à resistência dos parceiros em adotar a tecnologia, especialmente quanto às associações e cooperativas de reciclagem. De acordo com E12 a

“capacitação do pessoal realmente é a maior barreira”.

E16 pondera que

“geralmente existe mais o medo do novo do que a incapacidade de mexer em um computador, do sistema”.

Outra barreira refere-se aos investimentos. Tecnologias em inovações sociais demandam recursos financeiros, que nem sempre estão disponíveis para a iniciativa. Conforme destaca E12,

“muitas vezes a gente enxerga que tem um potencial absurdo, mas a gente teria que ter um investimento grande e isso acaba sendo uma barreira na questão do impacto social propriamente dito”.

As principais evidências sobre as barreiras e oportunidades enfrentadas pela iniciativa estão apresentadas no Quadro 37.

Quadro 37 – Barreiras para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologias Digitais – Caso Trashin

CASO: TRASHIN	
Barreiras:	Comportamento dos clientes; Capacitação do pessoal; Investimento financeiro; Criação de confiança.
Evidências:	<p><i>“Capacitação do pessoal realmente é a maior barreira que a gente viu sem dúvida e a questão do investimento. Barreira de entrada seria mais capacitação das pessoas que vão estar utilizando aquela ferramenta e no sentido de valores, de entender até onde aquela tecnologia faz sentido, até onde não vai fazer sentido para o negócio.” (E17)</i></p> <p><i>“Quando éramos muito pequenos era muito difícil de convencer alguém... as empresas não tinham confiança de nos contratar porque operávamos em poucos estados, mais especificamente no Rio Grande do Sul, em Cachoeirinha, em Porto Alegre e então tinha essa desconfiança por parte das empresas e cooperativas e eles não entendiam nosso modelo de negócio.” (E12)</i></p> <p><i>“Aqui no RS eles nunca conseguiram entender nosso modelo, aqui tinha uma questão de desconfiança e tinha mais uma questão de amadurecimento do negócio, óbvio que eu não vou querer em três anos convencer todas as cooperativas do Brasil. A gente nem vai trabalhar com todas as cooperativas e poxa, delas tem tráfico de drogas, de armas, de desvio de dinheiro. Aquelas que trabalharem conosco, vamos nos esforçar para que entendam o nosso modelo.” (E12)</i></p>

Fonte: elaborado pela autora.

Ao mesmo tempo, superar essas barreiras tecnológicas representam oportunidade que podem ampliar o impacto gerado pela iniciativa.

De acordo com E14

“o impacto que ela vai causar vai variar muito, porque pode ter um impacto maior na cooperativa que vai receber, nos parceiros que vão ter mais acesso.”

E14 complementa que o mapeamento de materiais também pode representar oportunidades para a solução.

“De possibilidades tem muitas. Dentro da própria Trashin, dentro da área de triagem e do que surgir vai haver uma possibilidade da tecnologia atuar [...] A tecnologia ajuda muito nesse mapeamento, tem a parte da triagem, dos dados coletados, do próprio ambiente que é muito personalizado ainda. A tecnologia pode contribuir muito relacionado a isso com relação a diversos padrões. Aquele resíduo como vai ser triado, como vai ser destinado, porque aí sim você tem um padrão de como deve ser feito”. (E14).

Assim sendo, de modo complementar, o Quadro 38 representa as oportunidades percebidas pelos entrevistados da iniciativa de inovação social.

Quadro 38 – Oportunidades para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologias Digitais – Caso Trashin

CASO: TRASHIN	
Oportunidades:	Mapeamento de dados; Recuperação de dados; Coleta de informações; outros.
Evidências:	<p><i>“A tecnologia pode gerar escalabilidade em vários setores, como, recuperar os dados. Pegar as informações que é um trabalho absurdamente complexo, tem resíduos, plásticos, papel e outros. A tecnologia ajuda muito nesse mapeamento, tem a parte da triagem, dos dados coletados, do próprio ambiente que é muito personalizado ainda. A tecnologia pode contribuir muito relacionado a isso com relação a diversos padrões. Aquele resíduo como vai ser triado, como vai ser destinado, porque aí sim você tem um padrão de como deve ser feito.”</i> (E14)</p> <p><i>“De possibilidades tem muitas. Dentro da própria Trashin, dentro da área de triagem e do que surgir vai haver uma possibilidade da tecnologia atuar.”</i> (E14)</p> <p><i>“A tecnologia pode gerar escalabilidade em vários setores, como, recuperar os dados. Pegar as informações que é um trabalho absurdamente complexo, tem resíduos, plásticos, papel e outros. A tecnologia ajuda muito nesse mapeamento, tem a parte da triagem, dos dados coletados, do próprio ambiente que é muito personalizado ainda.”</i> (E18)</p>

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com o relato dos entrevistados, as tecnologias digitais podem auxiliar a gerar escalabilidade não apenas para diversos outros contextos, há diversas possibilidades. A parte de coleta e mapeamento de dados mostra-se fundamental para a Trashin. A organização e análise desses dados é a entrega da Trashin para os seus clientes, assim sendo, é essencial a utilização das tecnologias digitais nesta parte do processo. Percebeu-se também que os entrevistados ainda não exploraram quais são todas essas possibilidades de utilização das tecnologias e como elas podem auxiliá-los em seu processo de escalabilidade.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo busca fazer uma síntese comparativa entre os três casos estudados: Food to Save, Cheap Food e Trashin. O desdobramento dos subcapítulos a seguir são: (i) contexto; (ii) características das inovações sociais; (iii) escalabilidade da inovação social; (iv) tecnologias digitais e escalabilidade das inovações sociais.

7.1 Contexto

De acordo com a literatura, o contexto engloba fatores legais, políticos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos e econômicos que estão além do controle do empreendedor. (SOCIAL BUSINESS CREATION, [2022]). Conclui-se com base nas evidências analisadas que características comuns para a criação e perpetuação das iniciativas de inovação social nos casos analisados foram as seguintes:

- a) identificação de um problema social;
- b) oportunidade em um mercado inexplorado no contexto brasileiro;
- c) mudanças nas questões legislativas (no caso da Food to Save e Cheap Food causou um aumento de mercado a ser explorado e possibilidades e no caso da Trashin a empresa busca mudanças legislativas juntamente ao poder público constantemente para a facilitação de sua operação e ampliação do negócio);
- d) utilização de Infraestrutura de Aceleradoras;
- e) investidores;
- f) inspiração em um modelo consolidado e bem sucedido internacionalmente (caso Food to Save e Cheap Food);
- g) gestores formados em universidades (contato com empreendedorismo, estudos);
- h) acesso às tecnologias digitais e a profissionais qualificados no mercado;
- i) necessidade de conscientização da sociedade sobre o problema social no contexto.

Com base nestas características, é possível perceber que há padrões com relação ao contexto em que os casos de inovações sociais em estudo ocorreram. No contexto do Brasil, percebe-se que há um mercado inexplorado e a resolução de problemas sociais graves e urgentes, como: desperdício de alimentos, insegurança alimentar, fome, emissão de carbono na atmosfera, descarte incorreto e má utilização de resíduos. E tudo isso acaba tendo um impacto importante no meio ambiente e na sociedade. A urgência das causas sociais atreladas a uma oportunidade, associada a possibilidade de obtenção de ganhos para todos os *stakeholders*

envolvidos mostrou-se um fator fundamental para que essas inovações sociais fossem bem-sucedidas e recebessem destaque social e na mídia.

De modo geral, os aspectos e as características mencionadas nas evidências dos casos estão listados no Quadro 39.

Quadro 39 – Fatores Influenciadores do Contexto

Caso: Food to Save	
Fatores legais e políticos:	Mudanças nas questões legislativas – Lei 14.016 sobre doação de alimentos.
Fatores socioculturais:	Identificação de um mercado inexplorado no contexto Brasil; Oportunidade de resolução de um problema social; Acesso à tecnologia.
Fatores tecnológicos:	Acesso à tecnologia; Utilização de Infraestrutura de Aceleradoras.
Fatores ecológicos:	Necessidade de conscientização mínima sobre o problema social no contexto.
Fatores econômicos:	Investidores;
Caso: Cheap Food	
Fatores legais e políticos:	Mudanças nas questões legislativas – Lei 14.016 sobre doação de alimentos.
Fatores socioculturais:	Identificação de um mercado inexplorado no contexto Brasil; Oportunidade de resolução de um problema social; Acesso à tecnologia.
Fatores tecnológicos:	Acesso à tecnologia; Utilização de Infraestrutura de Aceleradoras
Fatores ecológicos:	Necessidade de conscientização mínima sobre o problema social no contexto.
Fatores econômicos:	Investidores;
Caso: Trashin	
Fatores legais e políticos:	Mudanças nas questões legislativas provocadas pela Trashin.
Fatores socioculturais:	Identificação de um mercado inexplorado no contexto Brasil; Oportunidade de resolução de um problema social; Acesso à tecnologia.
Fatores tecnológicos:	Acesso à tecnologia; Utilização de Infraestrutura de Aceleradoras
Fatores ecológicos:	Necessidade de conscientização mínima sobre o problema social no contexto.
Fatores econômicos:	Investidores.

Fonte: elaborado pela autora.

Destaca-se que entre os fatores evidenciados, uma questão muito importante levantada pelos entrevistados foi a respeito do acesso à tecnologia. No Brasil em torno de 90% da população abaixo da linha de pobreza possui um telefone celular (MCKINSEY COMPANY, 2020). E em 2018 Brasil já tinha 76% de pessoas com acesso à Internet nas classes sociais mais baixas (MCKSINSEY, 2020). Apesar do fato de que a maioria possui acesso à Internet e a

telefone celular, no curto prazo este ainda se mostra um empecilho para a expansão veloz das iniciativas. Entretanto, a tendência é que este cenário se torne cada vez mais propício, pois existem as empresas que estão buscando democratizar o acesso à Internet, o que realmente é um fator promissor para todas as inovações sociais que pretendem aliar-se a tecnologias digitais para ganhar escalabilidade e visibilidade. Cada vez mais, as pessoas estão buscando ter celulares mais potentes, com maior capacidade e o acesso à Internet e a tecnologia digital de forma geral tem se mostrado um fator relevante para que as inovações sociais que estão atreladas ao âmbito digital sejam bem-sucedidas.

7.2 Características das Inovações Sociais

A literatura sobre inovação social preconiza a importância de uma constelação de atores em torno de iniciativas de inovação social. Nos três casos investigados, percebe-se que diferentes atores foram importantes para o desenvolvimento da iniciativa (HOWALDT *et al.*, 2016; PHILLIPS; ALEXANDER; LEE, 2019). Todavia, deve-se destacar o papel de ator-chave assumido pelo idealizador da ideia, principalmente no início do desenvolvimento da iniciativa. Nas três iniciativas a ideia partiu de um indivíduo, com um propósito de desenvolver alguma solução para um problema social premente. Nas três iniciativas, inicialmente a mobilização dos atores ocorreu primeiramente devido a um engajamento dos sócios que ocorreu de um modo informal. Este achado é explicado por estudos que destacam a importância de líderes no início e desenvolvimento desse tipo de projeto para motivar e coordenar os demais envolvidos a contribuírem para o sucesso da iniciativa (DONG; GÖTZ, 2021).

Os sócios possuíam objetivos e visões alinhadas e buscavam gerar impacto na sociedade, além de obter ganhos financeiros. As três iniciativas mobilizaram primeiramente amigos e familiares para a validação da ideia, captação de recursos e obtenção de *feedbacks*. Universidades e Institutos de Pesquisa, e a infraestrutura oferecida pelos seus parques tecnológicos e aceleradoras foram importantes para o aprimoramento das ideias. Somente após o teste do modelo de negócios os sócios passaram a mobilizar outros atores de modo geral.

Diante do fato destas inovações sociais envolverem conhecimentos técnicos específicos relacionados à tecnologia, a participação direta dos demais atores no seu desenvolvimento acaba sendo dificultada. Nas iniciativas investigadas, embora os atores externos, incluindo financiadores, parceiros e usuários não tenham atuado diretamente na concepção da ideia, o conhecimento oriundo desses indivíduos foi fundamental para a adequação da tecnologia que seria utilizada. Assim, esses achados enfatizam a importância da aproximação com os diferentes

atores, especialmente usuários e beneficiários, para legitimar a ideia e incorporar as diferentes visões e conhecimentos.

Nesse mesmo sentido, esse é um ponto que precisa ser considerado pelo inovador social que utiliza tecnologias digitais. Apesar da tecnologia facilitar a escalabilidade da iniciativa, dada as suas características, de certo modo ela pode distanciar o propósito da iniciativa daqueles que seriam os seus principais beneficiários, como foi observado no caso da Cheap Food. Ao ampliar sua atuação, a iniciativa percebeu que não estava atingindo o público que havia idealizado, sendo necessária mudanças que permitissem o acesso do público mais marginalizado. Nos três casos, essa aproximação e a transferência de conhecimento ocorre tanto presencialmente quanto virtualmente. Além disso, as três iniciativas também se utilizam de mecanismos de engajamento formais e informais, assim como, redes sociais, relatórios, *feedbacks*, entre outros.

A análise das inovações sociais investigadas mostrou que o propósito da criação dessas iniciativas foi baseado na busca por soluções para problemas sociais, ou para redução do desperdício de alimentos como o caso da Food to Save e Cheap Food, ou para a gestão mais eficiente de resíduos sólidos, que é um problema social global, como é o caso da Trashin. Todavia, ao mesmo tempo, as três iniciativas possuem uma orientação econômica, com uma perspectiva comercial.

Um estudo sobre inovações sociais que são incorporados à tecnologia de informação ou viabilizados pela tecnologia de informação confirmou a existência de elementos de orientação identitária tanto utilitária (comercial) quanto coletivista. Na pesquisa, Bonina, Berzosa e Scarlata (2020) identificaram que dado o foco em produto e tecnologia, essas iniciativas apresentam uma orientação de identidade comercial mais alta. Isso ocorre especialmente em startups com fins lucrativos que buscam a sobrevivência econômica.

O principal propósito da Food to Save e da Cheap Food é evitar o desperdício de alimentos. Entretanto, além de reduzir o desperdício de alimentos, essas iniciativas ainda contribuem para obtenção de resultados e impacto quanto a: redução da emissão de gás carbônico (CO₂) na atmosfera atrelado ao desperdício de alimentos; redução de insegurança alimentar (que possibilita que pessoas de classes sociais baixas comprem alimentos com 70% de desconto); sociedade mais consciente; parcerias com ONGs. Por outro lado, essas inovações sociais não se manteriam se além desses benefícios não oferecesse benefícios financeiros para outros atores envolvidos (supermercados, restaurantes, padarias).

No caso da Trashin, os resultados e impacto estão atrelados a gestão de resíduos; sinalização clara, coletas organizadas e destinação adequada de resíduos; contribuição para a

economia circular, logística reversa; educação social a respeito do lixo e aproveitamento de resíduos. Mas também há um aumento da renda e ou outras formas de benefícios para os seus clientes e isso é o que mantém o negócio ativo.

7.3 Escalabilidade da Inovação Social

Os três casos de inovação social estudados, apesar de terem sido criados muito recentemente, possuem um processo de *scaling out* considerável no contexto brasileiro, especialmente o caso da Trashin que atua apenas desde 2018 e já está presente em doze estados distintos. Todas as iniciativas de inovação social estudadas possuem apenas uma sede física e utilizam-se de parceiros e tecnologias digitais para a sua escalabilidade.

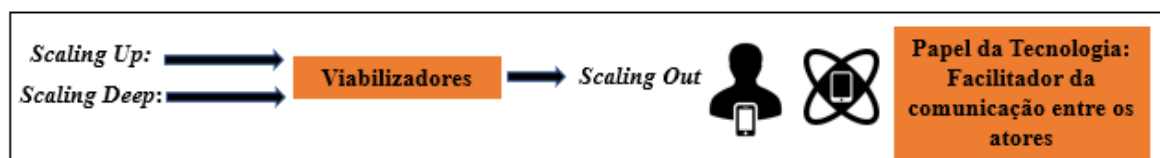
Muitas inovações sociais acabam sendo disruptivas e requerem uma mudança de leis e de políticas públicas para que possam ser viabilizadas e absorvidas pelo mercado. Referente ao processo de *scaling up*, nos dois primeiros casos estudados (Food to Save e Cheap Food) não foi necessário mudanças de leis para que estas iniciativas pudessem atuar. Entretanto, a mudança da lei 14.016 a respeito de doação de alimentos por parte dos estabelecimentos, acabou facilitando e ampliando o mercado de atuação destas iniciativas. No caso da Trashin, por ser uma inovação social muito recente e única no mercado, foi e é necessária a flexibilização de leis e a atuação da empresa junto às secretarias dos estados em que estas atuam.

Com relação ao processo de *scaling deep* (mudanças de crenças, cultura e transformações a nível pessoal) constatou-se que no caso da Food to Save e da Cheap Food ainda não há evidências de mudanças de crenças e de cultura em métricas/indicadores. As pessoas que aderem a iniciativa geralmente já são conscientes a respeito do problema de desperdício de alimentos. A Food to Save e a Cheap Food estão trabalhando em um processo de reeducação, mas este ainda é um desafio e há muito trabalho a ser feito. No caso da Trashin, a empresa busca ativamente a conscientização e reeducação dos atores envolvidos e clientes, pois o sucesso ou insucesso do negócio depende da mudança de atitude e engajamento.

Em suma, a respeito dos três processos de escalabilidade de inovação social percebe-se que para que a iniciativa de inovação social possa atingir um maior número de beneficiários e para que possam expandir-se para outras regiões (*scaling out*), muitas vezes é necessário que haja um processo de mudança de valores, crenças, cultura e conscientização dos beneficiários (*scaling deep*) e também é necessário no caso das inovações sociais em estudo que haja um processo de mudanças de leis e políticas públicas (*scaling up*) para que ocorra uma viabilização do processo de expansão e escalabilidade da iniciativa.

A Figura 11 demonstra esta relação entre os três processos de escalabilidade de inovação social e o papel da tecnologia neste processo que será ilustrada na Figura 11.

Figura 11 – Relação entre *Scaling Out*, *Scaling Up* e *Scaling Deep* e os Papéis das Tecnologias Digitais



Fonte: elaborado pela autora.

A presente relação entre as três diferentes formas de escalabilidade acaba por confirmar a teoria de Bolzan, Bitencourt e Martins (2019) que relata que os três processos de escalabilidade (*scaling out*, *scaling up* e *scaling deep*) podem ocorrer simultaneamente ou podem até impulsionar um ao outro. Em adição, Moore *et al.* (2015) havia identificado uma conexão entre *scaling up* e *scaling out*, sendo que quanto mais a mudança se espalha geograficamente, maior a chance de influenciar pessoas. Assim sendo, nesta mesma perspectiva, a relação encontrada mostra que os processos de *scaling up* e de *scaling deep* acabam por atuar como viabilizadores do processo de *scaling out* no contexto das inovações sociais, pois infere-se que para atingir um maior número de beneficiários é necessário que haja uma mudança de cultura e mudança de políticas públicas e de leis que acabem por viabilizar as inovações sociais. Então, os processos de *scaling up* e *scaling deep* viabilizam e impulsionam o processo de *scaling out*.

Além disso, é possível inferir que o papel da tecnologia é de facilitador da comunicação entre os atores durante os três processos de escalabilidade das inovações sociais.

7.4 Tecnologias Digitais e Escalabilidade das Inovações Sociais

De acordo com os casos investigados, as tecnologias digitais possuem um papel fundamental no desenvolvimento e escalabilidade das iniciativas.

A investigação mostra que diferentes tipos de tecnologias digitais podem ser aplicados nesse contexto social visando a escalabilidade das inovações sociais. Esses diferentes tipos de tecnologias digitais vão desde tecnologias simples como, por exemplo, o *Whatsapp* que permitiu a operacionalização e escalabilidade inicial de algumas das iniciativas, como, por exemplo, no caso da Cheap Food que vendia apenas por *Whatsapp* como de outras tecnologias mais avançadas que requerem um conhecimento mais especializado. O presente estudo não

buscou avançar no sentido de identificar qual o papel específico de cada uma das tecnologias digitais utilizadas pelas inovações na escalabilidade das inovações sociais, buscou apenas listá-las e entender de forma generalizada o papel desempenhado por elas e sua aplicabilidade. O Quadro 40 retoma quais as tecnologias digitais utilizadas pelas iniciativas estudadas.

Quadro 40 – Tecnologias Digitais Utilizadas nos Três Casos (Food to Save, Trashin e Cheap Food)

Tecnologias Digitais Utilizadas – Food to Save, Cheap Food e Trashin	
Food to Save:	Internet; Aplicativo (Mobile – React Native), Web (React + Vue), Site, Software interno; <i>Plataforma Market Place</i> (Java); Redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter, TikTok)
Cheap Food:	Internet; Aplicativo, Site da Cheap Food, Site de Cadastro dos Parceiros, <i>Plataforma Market Place</i> ; Redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter, TikTok)
Trashin:	Internet; Aplicativo, Site da Trashin, <i>Plataforma Market Place</i> ; Redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter, TikTok); Landing pages diversas; Big Data. Softwares utilizados: Conta Azul; Convênia; Envato; Infogram; Adobe; Sistema interno da Trashin; Pipedrive; Google Suite; Mondey; Zendesk. (D14)

Fonte: elaborado pela autora.

Como é possível evidenciar há diversas tecnologias amplamente reconhecidas que são utilizadas, como Plataforma Market Place, Aplicativo, as redes sociais e outras. A maioria das tecnologias digitais listadas busca facilitar a operacionalização da iniciativa e aproximá-la dos demais atores. Ainda, nessa perspectiva, e principalmente dado ao fato previamente relatado, pode-se constatar que dentre as tecnologias citadas acima, a Internet assume um papel central para a escalabilidade das inovações sociais. A Internet atua como catalisadora das demais tecnologias digitais e propulsiona a escalabilidade habilitando as outras tecnologias. Pode-se assumir também que se não houvesse a Internet, diversas outras tecnologias digitais não poderiam desempenhar devidamente o seu papel, assim sendo muito possivelmente não haveria uma escalabilidade ou a possibilidade de escalabilidade não ocorreria de maneira tão veloz e exponencial.

Outro ponto que é importante ressaltar remete ao fato de que o acesso à Internet e a tecnologia digital de forma geral tem se mostrado um fator relevante para que as inovações sociais que estão atreladas ao âmbito digital sejam bem-sucedidas. A democratização digital pode gerar um aumento do mercado e terá um impacto maior nos objetivos dessas organizações.

Os achados mostram que o aspecto relevante a ser considerado na escolha da tecnologia é a sua contribuição e adaptação ao contexto em que ela vai ser aplicada. É necessário utilizar

tecnologias que são condizentes ou que fazem sentido para o propósito da inovação social. Referente à utilização da tecnologia é necessário levar em consideração o contexto social em que ela estará inserida, é preciso ter em mente questões como a falta de infraestrutura digital que possa existir, falta de conhecimento digital dos usuários ou outras habilidades relevantes que influenciam a utilização das tecnologias (QURESHI; PAN; ZHENG). Nos casos investigados, percebeu-se que a falta de infraestrutura digital ou a falta de conhecimento dos usuários ou beneficiários impactaram, em alguns momentos, na plena utilização da tecnologia nas suas operações, o que exigiu modificação ou remodelamento da tecnologia utilizada.

O estudo buscou também analisar o papel das tecnologias digitais nas iniciativas de inovação social estudadas e constatou-se que de maneira geral a tecnologia auxilia nas seguintes questões: (a) facilitação da divulgação e transparência das atividades desenvolvida; (b) análise e divulgação do impacto das iniciativas; (c) comunicação do negócio social; (d) acesso a beneficiários, novos mercados, parceiros, pessoas experientes, bons profissionais; (e) captação e triagem de informações; (f) confiança e credibilidade; (g) velocidade; (h) análise de dados; (i) redução dos erros humanos; (j) redução do esforço e aumento da eficácia; (l) automatização de processos; (m) mantimento de uma estrutura enxuta e crescimento exponencial; dentre outros.

A investigação também contribui ao identificar quais as barreiras e as oportunidades para a escalabilidade das inovações sociais. O Quadro 41 apresenta uma síntese das barreiras e oportunidades encontradas.

Quadro 41 – Barreiras e Oportunidades para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologia Digital – Casos Food to Save, Cheap Food e Trashin

Barreiras e Oportunidades para a Escalabilidade das Inovações Sociais que utilizam Tecnologia Digital	
Barreiras:	Oportunidades:
Remuneração do mercado para os profissionais dessa área de Ciência e Tecnologia (esses profissionais são caros e quando são qualificados são muito escassos).	Inclusão social e democratização das tecnologias digitais permitiria um aumento da fatia de mercado.
Construção de times e alinhamentos de objetivos que não são necessariamente os da organização.	Redução de custos com infraestrutura.
Acesso à Internet e inclusão tecnológica das pessoas de baixa renda	Facilidade para identificar demandas a entrada em mercados ainda não explorado.
Financiamento	Acesso às pessoas (incluso bons profissionais) e serviços.

Complexidade para escalar o negócio na parte comercial.	Crescimento exponencial mantendo uma infraestrutura pequena, barata e equipe enxuta.
Conscientização social a respeito do problema que se pretende resolver.	
Fraudes as quais todos os negócios de base tecnológica estão sujeitos.	
Conhecimento e criatividade do programador.	

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com as evidências encontradas durante a investigação, uma importante limitação para o emprego da tecnologia digital (mais especificamente para a criação de inovações sociais funcionais escaláveis) estão nos conhecimentos e na criatividade do programador com relação a resolução de um problema social ou as necessidades solicitadas pela empresa demandante. Essa barreira confirma o que a literatura relata sobre o fato de que um dos maiores desafios para o sucesso das inovações sociais aliadas às tecnologias digitais concerne em projetar uma tecnologia digital que seja suficientemente criativa para a resolução do problema social. (MORRAR, ARMAN, MOUSA, 2017).

Assim sendo, apesar de todo o potencial para a escalabilidade das inovações sociais e possibilidades trazidas pelas tecnologias digitais, a capacidade humana por trás da tecnologia, e, mais especificamente, a criatividade, mostra-se um fator essencial e que impactará no sucesso ou fracasso da iniciativa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação buscou compreender como as tecnologias digitais contribuem para a escalabilidade do impacto das inovações sociais. Além disso, o estudo analisa as tecnologias digitais utilizadas pelas inovações sociais, seu papel e as barreiras e oportunidades desempenhadas pelas tecnologias digitais.

Para o presente estudo foram selecionados três casos de inovação social: Food to Save, Cheap Food e Trashin. Os dois primeiros casos buscam solucionar a problemática do desperdício de alimentos e o terceiro deles trabalha com gestão de resíduos. Com relação aos achados, o estudo contribuiu ao identificar aspectos do contexto em que surgiram as inovações sociais e as características das inovações sociais (incluindo seus objetivos, o processo de mobilização dos atores e o impacto e resultados das inovações sociais estudadas).

As três iniciativas perceberam oportunidades de resolução de problemas sociais inexplorados no contexto brasileiro. Os resultados obtidos evidenciaram que o desperdício de alimentos e a geração de resíduos sólidos descartados de forma incorreta representam desafios sociais e ambientais relevantes que carecem de soluções eficazes. A análise empírica mostrou que esses problemas podem ser minimizados a partir de inovações sociais que utilizam tecnologias digitais.

Nesse sentido, a presença de um contexto que favoreça e estimule as inovações sociais é essencial. Esse estudo reforça a necessidade de se estabelecer uma estrutura legislativa que facilite e apoie o desenvolvimento das inovações sociais. Isso indica que, para que as iniciativas possam alterar as práticas negativas que potencializam os problemas sociais, a atuação do governo na construção de um ambiente propício é fundamental.

Além disso, é necessário que haja uma conscientização dos atores e um processo de reeducação, para alcançar uma mudança de atitude e o engajamento desses atores nas iniciativas. O acesso ao conhecimento se mostrou bastante importante. O impacto de campanhas de conscientização e educação promovidas pelas iniciativas podem promover comportamentos sociais favoráveis que minimizam o desperdício de alimentos e/ou promovam a destinação adequada para os resíduos.

Todas as iniciativas investigadas começaram recentemente a sua atuação no Brasil, mesmo assim elas tiveram um crescimento e tem uma escalabilidade significativa. Desse modo, o estudo contribuiu para a compreensão do processo de escalabilidade das inovações sociais. Foi possível observar uma nova conexão entre os três processos de escalabilidade. De acordo

com as evidências com relação aos três processos de escalabilidade das inovações sociais foi possível constatar que os processos de *scaling up* e *scaling deep* viabilizam e impulsionam o processo de *scaling out*, pois muitas vezes para atingir um maior número de beneficiário é necessário que haja uma mudança de cultura e mudança de políticas públicas e de leis que acabem por viabilizar as inovações sociais. Além disso, os achados evidenciaram que os três processos de escalabilidade (*scaling out*, *scaling up* e *scaling deep*) podem ocorrer simultaneamente ou podem até impulsionar um ao outro.

Nesse sentido, esse estudo mostrou que as tecnologias digitais foram essenciais não apenas para o desenvolvimento das iniciativas, mas também para a sua escalabilidade. Nesse ponto, esse estudo mostra que diferentes tipos de tecnologias digitais podem ser aplicados nesse contexto social, incluindo tecnologias amplamente utilizadas como a Internet, redes sociais, aplicativos, Plataforma Market Place, Google Suite, entre outras, como também tecnologias mais avançadas como reconhecimento de imagem que utiliza inteligência artificial e outras. Os achados mostram que o aspecto relevante a ser considerado na escolha da tecnologia é a sua contribuição e adaptação ao contexto em que ela vai ser aplicada. Isso significa que desenvolver e utilizar tecnologias que não estão condizentes ou não fazem sentido para o propósito da inovação social não irá contribuir para a sua longevidade.

Vale destacar a importância que a Internet assume dentre todas as tecnologias digitais citadas, a qual tem um papel essencial como propulsora/catalisadora das demais tecnologias digitais. Assim sendo, essa tecnologia digital mais especificamente possui um papel central na habilitação de diversas outras. Graças à Internet, mesmo tecnologias digitais mais simples, como, por exemplo, o *Whatsapp* ajuda a escalar as inovações sociais. Desse modo, pode-se inferir que a *Internet* atua como a principal propulsora da escalabilidade das inovações sociais.

O estudo buscou também analisar o papel das tecnologias digitais nas iniciativas de inovação social e constatou-se que a tecnologia contribui para a escalabilidade em diferentes aspectos. Primeiro, as tecnologias contribuem para a operacionalização das iniciativas. Ao minimizar os erros humanos, automatizar processos, reduzir os esforços e aumentar a eficácia, as tecnologias permitem que a iniciativa possa expandir sua abrangência mantendo a mesma estrutura, garantindo a qualidade e celeridade. Segundo, as tecnologias digitais fortalecem a confiança na iniciativa ao possibilitar que as iniciativas monitorem todo o seu processo de atuação, facilitando a divulgação e transparência das atividades desenvolvidas e impacto gerado. Terceiro, as tecnologias digitais facilitam a construção de relacionamentos e engajamento da rede de atores, como, sócios, parceiros, colaboradores e usuários. A partir das diferentes tecnologias digitais, especialmente as redes sociais, as iniciativas de inovação social

conseguem, além de comunicar o propósito da iniciativa, estabelecer estratégias para engajar e educar a sociedade sobre a consequência, por exemplo, do desperdício de alimentos ou da má gestão dos resíduos sólidos, como nos casos investigados. Desse modo, esse estudo destaca que o acesso à Internet e a tecnologia digital de forma geral tem se mostrado um fator relevante para que as inovações sociais que estão atreladas ao âmbito digital sejam bem-sucedidas. A democratização digital pode gerar um aumento do mercado e um impacto maior nos objetivos dessas organizações.

A investigação também contribui ao identificar as barreiras e as oportunidades para a escalabilidade das inovações sociais. Com relação as barreiras para a escalabilidade das inovações sociais considerando a utilização das tecnologias digitais constatou-se que as maiores delas referem-se a: remuneração do mercado para os profissionais dessa área de Ciência e Tecnologia (esses profissionais são caros e quando são qualificados são muito escassos); construção de times e alinhamentos de objetivos que não são necessariamente os da organização; acesso à internet e inclusão tecnológica das pessoas de baixa renda; financiamento; complexidade para escalar o negócio na parte comercial; conscientização social a respeito do problema que se pretende resolver; fraudes as quais todos os negócios de base tecnológica estão sujeitos.

Ainda, as evidências retratam limitações para o emprego da tecnologia digital no que se refere aos conhecimentos e na criatividade do programador com relação a resolução de um problema social. Apesar de todo o potencial e possibilidades trazidas pelas tecnologias digitais, a capacidade humana por trás da tecnologia mostra-se um fator essencial e que impactará no sucesso ou fracasso da iniciativa.

Já com relação as oportunidades para a escalabilidade foram identificadas diversas possibilidades: a inclusão social e democratização das tecnologias digitais permitiria um aumento da fatia de mercado; redução de custos com infraestrutura; facilidade para identificar demandas a entrada em mercados ainda não explorado; facilitação do acesso a pessoas (incluindo colaboradores) e serviços; crescimento exponencial mantendo uma infraestrutura pequena, barata e equipe enxuta; dentre outras.

Os achados deste estudo geram contribuições teóricas e empíricas. Este estudo contribui ao avançar nas discussões sobre escalabilidade de inovações sociais utilizando tecnologias digitais. Os resultados identificaram e discutiram uma série de elementos que emergiram ao longo do desenvolvimento e escalabilidade das iniciativas, e fatores que podem dificultar esse processo. Esses resultados representam importantes insights para as pesquisas de inovação

social bem como, para inovadores sociais que podem vislumbrar oportunidades de tecnologias digitais para potencializar o impacto da iniciativa.

Salienta-se que esta pesquisa possui também algumas limitações. Dentre as principais limitações está a dificuldade de acesso gerada pela pandemia do Covid 19 e também a dificuldade de acesso a outros perfis respondentes.. A restrição de deslocamento dificultou a realização da observação in loco em duas das iniciativas investigadas, limitando às entrevistas ao acesso online. Assim, pesquisas futuras neste campo de investigação poderiam:

(a) analisar a perspectiva dos parceiros e beneficiários, pois somente abordou-se a visão dos idealizadores e colaboradores das iniciativas;

(b) investigar quais as conexões existentes entre os três processos de escalabilidade das inovações sociais;

(c) pesquisar a respeito da criatividade dos desenvolvedores para projetar essas inovações sociais escaláveis;

(d) analisar de maneira detalhada as tecnologias digitais utilizadas por diversas inovações sociais e suas respectivas funções e contribuições específicas para o processo de escalabilidade;

(e) compreender como as inovações sociais que são habilitadas por tecnologias digitais equilibram objetivos sociais e comerciais;

(f) realizar estudos longitudinais que mostrem como a atuação de longo prazo dessas iniciativas promovem mudanças culturais e transformações sociais mais profundas;

(g) investigar o ecossistema em que esse tipo de iniciativa está inserida e como isso contribui para a sua escalabilidade.

Esta dissertação ampliou o conhecimento de como a tecnologia contribui para a escalabilidade de inovações sociais. Espera-se que os seus resultados, contribuições e limitações gerem reflexões sobre a importância de se estabelecer uma infraestrutura digital que favoreça a atuação de iniciativas que visam solucionar desafios da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ADAM, D.; HESS, M. Social innovation and why it has policy significance. **The Economic and Labour Relations Review**, v. 21, n. 2, p. 139-158, 2015.
- AGOSTINI, M. R.; BITENCOURT, C. C.; VIEIRA, L. M. Social innovation in Mexican coffee production: filling ‘institutional voids’. **International Review of Applied Economics**, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 607-625, 2020.
- AGOSTINI, M. R.; BITENCOURT, C. C.; ZANANDREA, G. Social innovation in the Brazilian context: a continental country in search of transformation. *In*: HOWALDT, J. *et al* (org.). **Atlas of social innovation: a world of new practices**. 2th ed. München: Oekoem Verlag, 2019. p. 109-111.
- AGOSTINI, M. R.; VIEIRA, L. M.; BOSSLE, M. B. Social innovation as a process to overcome institutional voids: a multidimensional overview. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 6, p. 72-101, nov./dez., 2016.
- AKSOY, L. *et al*. Environmental, Social and Governance (ESG) metrics do not serve services customers: a missing link between sustainability metrics and customer perceptions of social innovation. **Journal of Service Management**, [s. l.], v. 33, n. 4/5, p. 565-577, 2022.
- ANTRÁS, P.; GORTARI, A. de.; ITSKHOKI, O. Globalization, inequality and welfare. **Journal of International Economics**, [s. l.], v. 108, p. 387-412, 2017. Disponível em: <https://scholar.harvard.edu/antras/publications/inequality-costly-redistribution-and-welfare-open-economy>. Acesso em: 15 jul. 2022.
- ARAÚJO, R. O. A.; CÂNDIDO, G. A. Tecnologia social e inovação social: interação indutora do desenvolvimento sustentável nos territórios rurais. **Espacios**, [s. l.], v. 36, n. 13, 2015.
- ASHOKA. O perfil dos empreendedores sociais da Ashoka. **Ashoka**, [2011]. Disponível em: <http://ashoka.org.br/empreendedor-social/quem-e/>. Acesso em: 13 ago. 2022.
- ASHTA, A. *et al*. Brakes to the diffusion of a two-sided social innovation: A case study on microinvestors’ perspectives. **Strategic Change**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 267–283, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARKI, E.; IZZO, D.; TORRES, H. da G.; AGUIAR, L. (Org.) **Negócios com impacto social no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2014.
- BAUWENS, T.; HUYBRECHTS, B.; DUFAYS, F. Understanding the diverse scaling strategies of social enterprises as hybrid organizations: The case of renewable energy cooperatives. **Organization & Environment**, [s. l.], v. 33, n. 2, p. 195-219, 2020.

BCORPORATION. [2020]. Página inicial. Disponível em: <https://bcorporation.net/>. Acesso em: 25 maio 2021.

BECKIE, M. A.; KENNEDY, E. H.; WITTMAN, H. Scaling up alternative food networks: farmers' markets and the role of clustering in western Canada. **Agric Hum Values**, [s. l.], v. 29, p. 333-345, 23rd, Feb. 2012.

BELL, E.; BRYMAN, A.; HARLEY, B. **Business research methods**. [S. l.]: Oxford university press, 2018.

BERGH, A.; MIRKINA, I.; NILSSON, T. Can social spending cushion the inequality effect of globalization? **Economics & Politics**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 104-142, Sep. 19th, 2019.

BIELING, T.; MARTINS, T.; JOOST, G. Internet of everyone: tools for Empowerment. **Graduate Journal of Social Science**, [s. l.], v. 12, p. 96–107, Apr. 2016.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v.47, n.1, p. 3-14, 2011. Disponível em: http://revistas.unisinos.br/idx.php/ciencias_sociais/article/view/1040. Acesso em: 23 abr. 2021.

BLOOM, P. N.; SKLOOT, E. **Scaling social impact: new thinking**. New York: Palgrave Macmillan, 2010.

BOLZAN, L. M.; BITENCOURT, C. C.; MARTINS, B. V. Escalabilidade de inovação social: uma meta-análise. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 6., São Paulo, 2017. **Anais [...]**. São Paulo: SINGEP, 2017, p. 1-16.

BOLZAN, L. M.; BITENCOURT, C. C.; MARTINS, B. V. Exploring the scalability process of social innovation. **Innovation & Management Review**, [s. l.], v. 16., n. 3, p. 218-234, 2019.

BONINA, C.; BERZOSA, D. L.; SCARLATA, M. Social, commercial, or both? An exploratory study of the identity orientation of digital social innovations. **Information Systems Journal**, [s. l.], v. 31, n. 5, p. 695-716, 2021.

BOURCHARD, M. J. De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive, l'innovation sociale dans le logemet communautaire au Québec. **Crises**, [s. l.], 2005. Disponível em: <https://depot.erudit.org/bitstrea/001603dd/1/ET0511.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2022.

BOURCHARD, M. J. Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. **Service Business**, Berlin, v. 6, n. 1, p. 47-59, 2012. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11628-011-0123-9>. Acesso em: 15 abr. 2021.

BRAGA, J. C.; PROENÇA, T.; FERREIRA, M. R. Motivations for social entrepreneurship - Evidences from Portugal. **TÉKHNE - Review of Applied Management Studies**, [s. l.], v. 12, p. 11- 21, 2015.

BRAGAGLIA, F. Social innovation as a ‘magic concept’ for policy-makers and its implications for urban governance. **Planning Theory**, [s. l.], v. 20, n. 2, 2021.

BRASIL. Lei nº 14.016, de 23 de junho de 2020. Dispõe sobre o combate ao desperdício de alimentos e a doação de excedentes de alimentos para o consumo humano. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. 119, p. 2. 24 de jun. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.016-de-23-de-junho-de-2020-263187111>. Acesso em: 30 jul. 2022.

BRIA, F. *et al.* **Growing a digital social innovation system for Europe**. DSI Final Report. 2015. Disponível em: <https://media.nesta.org.uk/documents/dsireport.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

BROCK, V.; KHAN, H. U. Big data analytics: does organizational factor matters impact technology acceptance?. **Journal of Big Data**, [s. l.], v. 4, n. 21, p. 1-28, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318336439_Big_data_analytics_does_organizational_factor_matters_impact_technology_acceptance. Acesso em: 01 ago. 2022.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 82, p. 42-51, Feb. 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162513001236>. Acesso em: 15 jul. 2022.

CALABRESE, L.; XIAOYANG, T. Economic transformation in Africa: what is the role of Chinese firms?. **Journal of International Development**, [s. l.], p. 1-22, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/360621017_Economic_transformation_in_Africa_What_is_the_role_of_Chinese_firms/link/6282832d7a08f263d5504b4d/download. Acesso em: 01 ago. 2022.

CALICCHIO, N. *et al.* **Brazil digital report**. [S. l.]: McKinsey & Company, 2019. Disponível em: https://www.mckinsey.com/br/~/_media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazil/Our%20Insights/Brazil%20Digital%20Report/Brazil-Digital-Report-1st-Edition_Portuguese-vAjustado.pdf. Acesso: 01 ago. 2022.

CANGIANO, S.; ROMANO, Z.; LOGLIO, M. The growth of digital social innovation in Europe: an open design approach to support innovation for the societal good. **The Design Journal**, [s. l.], v. 20, n. 1, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14606925.2017.1352857>. Acesso em: 15 jun. 2021.

CAPTABLE. [2022]. Projetos. Disponível em: <https://captable.com.br/projects/5>. Acesso em: 25 jul. 2022.

CARDOSO, A.; BOUDREAU, M. C.; CARVALHO, J. A. Organizing collective action: does information and communication technology matter?. **Information and Organization**, [s. l.], v. 29, n. 3, 2019. Disponível em:

https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/201251758/Paper_I_O.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022.

CAULLER-GRICE, J. *et al.* Defining social innovation. **Tepsie**, 31st, May 2012. Disponível em: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2021.

CERTOMÀ, C. Future scenarios of Digital Social Innovation in urban governance. A collective discussion on the socio-political implications in Ghent. **Cities**, [s. l.], v. 122, p. 103542, 2022.

CERTOMÀ, C.; CORSINI, F. Digitally-enabled social innovation: mapping discourses on an emergent social technology. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. [s. l.], v. 34, n. 4, p. 650-584, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13511610.2021.1937069>. Acesso em: 15 jul. 2022.

CHEAP FOOD APP. [2022a]. Página inicial. Disponível em: <https://www.cheapfoodapp.com.br/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

CHEP FOOD APP. [2022b]. Quem somos. Disponível em: <https://www.cheapfoodapp.com.br/quem-somos>. Acesso em: 25 jul. 2022.

COM GESTÃO de resíduos, Trashin resolve o problema do lixo e gera renda. **AMCHAM**, 04 nov. 2021. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/noticias/inovacao/com-gestao-de-residuos-trashin-resolve-o-problema-do-lixo-e-gera-renda>. Acesso em: 10 jul. 2022.

COOPERATIVAS de reciclagem: gerando impactos socioambientais positivos. **TRASHIN**, 18 nov. 2021. Disponível em: <https://trashin.com.br/cooperativas-de-reciclagem-gerando-impactos-socioambientais-positivos/>. Acesso em: 25 jul. 2022.

CORDELLA, A.; PALETTI, A. ICTs and value creation in public sector: manufacturing logic vs service logic. **Information Polity**, [s. l.], v. 23, p. 1-17, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325304512_ICTs_and_value_creation_in_public_sector_Manufacturing_logic_vs_service_logic. Acesso em: 15 jul. 2022.

CORREIA, S. E. N.; OLIVEIRA, V.; GOMEZ, C. R. P. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM: revista de administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 6, p. 102-133, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v17n6/1678-6971-ram-17-06-0102.pdf>. Acesso em: 05 maio 2021.

CORREIO, S. M.; CORREIO, B. G. A-C. Sobre inovação social: considerações epistemológicas, técnicas, teóricas e metodológicas da produção acadêmica no período de 2008 a 2012. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 10, n. 6, p. 1122-1136, 2017.

CRÉDITOS de reciclagem: conscientização através de ferramenta econômica. **TRASHIN**, 16 maio 2022. Disponível em: <https://trashin.com.br/creditos-de-reciclagem-conscientizacao-atraves-de-ferramenta-economica/>. Acesso em: 25 jul. 2022.

CUÉLLAR-GÁLVEZ, D.; ARANDA-CAMACHO, Y.; MOSQUERA-VÁSQUEZ, T. Model to promote sustainable social change based on the scaling up of a high-impact technical innovation. **Sustainability**, [s. l.], v. 10, n. 12, p. 4-21, Dec. 2018.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9-21, 2010.

DEL CARMEN, D. Com logística reversa e gestão de resíduos, Trashin leva práticas ESG às empresas. **Startups**, 11 fev. 2022. Disponível em: <https://startups.com.br/noticias/com-logistica-reversa-e-gestao-de-residuos-trashin-leva-praticas-esg-as-empresas/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

DIA internacional da reciclagem. **TRASHIN**, 17 maio 2022. Disponível em: <https://trashin.com.br/17-05-dia-internacional-da-reciclagem/>. Acesso em: 25 jul. 2022.

DONG, J. Q.; GÖTZ, S. J. Project leaders as boundary spanners in open source software development: A resource dependence perspective. **Information Systems Journal**, v. 31, n. 5, p. 672-694, 2021.

DU, J. T.; XIE, I.; WAYCOTT, J. Marginalized communities, emerging technologies, and social innovation in the digital age: introduction to the special issue. **Information Processing & Management**, [s. l.], v. 57, n. 3, May 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0306457320304337?via%3Dihub>. Acesso em: 20 maio 2021.

DUSI, D. Social innovation driven by citizen-led digital innovation: technologies of citizenship and the war on unemployment in Flanders. **Citizenship Studies**, [s. l.], v. 23, n. 8, p. 853-869, 5th, Sep. 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13621025.2019.1664407?journalCode=ccst20>. Acesso em: 20 junho 2021.

ECKHARDT, J.; KALETKA, C.; PELKA, B. New initiatives for the empowerment of people with activity limitations: an analysis of 1,005 cases of (digital) social innovation worldwide. *In*: ANTONA, M.; STEPHANIDIS, C (Ed.). **Universal access in human-computer interaction: methods, techniques, and best practices**. [S. l.]: Springer, 2016. p. 183-193.

EMPRESA em o papel de ser agente de transformação social, diz Guilherme Leal. **Fecomércio**. 20 ago. 2019. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/empresa-tem-o-papel-de-ser-agente-de-transformacao-social-diz-guilherme-leal>. Acesso em: 20 maio 2021.

ESTAÇÃO de Lançamento é a chance de empreendedores acelerarem seus projetos; inscrições vão até 19/07. **IFRS**, 12 jul. 2019. Disponível em: http://www.poa.ifrs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3333:estacao-de-lancamento-do-campus-porto-alegre-e-oportunidade-de-empreendedores-acelerarem-seus-projetos-inscricoes-vao-ate-12-07&catid=17&Itemid=121. Acesso em: 25 jul. 2022.

ESTY, K. Lessons from Muhammad Yunus and the Grameen Bank: leading long-term organizational change successfully. **OD Practitioner**, [s. l.], v. 43, n. 1, p. 24-28, 2011.

FABRO, C. Como usar o app Food to Save para economizar até 70% e evitar o desperdício. **Techtudo**, 08 nov. 2021. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2021/11/como-usar-o-app-food-to-save-para-economizar-ate-70percent-e-evitar-o-desperdicio-um-so-planeta.ghtml>. Acesso em: 15 jul. 2022.

FALUDI, J. How to create social value through digital social innovation?: unlocking the potential of the social value creation of digital start-ups. **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2020.1823871>. Acesso em: 15 jul. 2022.

FOOD to save cresce mais de 300% em 2021 e inicia o ano com 100 mil downloads do aplicativo. **Rede Food Service**, 01 fev. 2022. Disponível em: <https://redefoodservice.com.br/2022/02/food-to-save-cresce-mais-de-300-em-2021-e-inicia-o-ano-com-100-mil-downloads-do-aplicativo/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

FOOD TO SAVE. [2022]. Página inicial. Disponível em: <https://www.foodtosave.com.br/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

FOODTECH quer captar R\$ 1,3 milhão para investir no combate ao desperdício de alimentos. **Forbes**, 05 maio 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2022/05/foodtech-quer-captar-r-13-milhao-para-investir-no-combate-ao-desperdicio-de-alimentos/>. Acesso em: 25 jul. 2022.

FOROUDI, P. *et al.* Intellectual evolution of social innovation: a bibliometric analysis and avenues for future research trends. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 93, p. 446-465, Feb. 2021.

FRANÇA FILHO, G. C. de; RIGO, A. S.; SOUZA, W. J. de. A reconciliação entre o econômico e o social na noção de empresa social: limites e possibilidades (no contexto brasileiro). **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 27, n. 94, p. 556-584, 2020.

FRANZ, H. W.; HOCHGERNER, J.; HOWALDT, J. **Challenge social innovation potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society**. [S. l.]: Springer, 2012.

FRANZONI, G. B. **Inovação social, empreendedorismo social e marketing sustentável na redução na redução do desperdício de alimentos: casos Brasil x Portugal**. 2019. 222 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/206482/001111967.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 jun. 2021.

FREEMAN, E. R.; PHILLIPS, R.; SISODIA, R. Tensions in stakeholder theory. **Business and Society**, [s. l.], v. 59, n. 2, p. 1-19, May 2018.

FRENKEN, K.; SCHOR, J. Putting the sharing economy into perspective. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 23, p. 3-10, Jun. 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422417300114>. Acesso em: 01 ago. 2022.

FRUTA IMPERFEITA. [2021]. Página inicial. Disponível em: <https://frutaimperfeita.com.br/>. Acesso em: 20 jun. 2021.

GEISSDOERFER, M. *et al.* Business models and supply chains for the circular economy. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 190, p. 712-721, Jul. 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618311867>. Acesso em: 01 ago. 2022.

GEISSDOERFER, M.; VLADIMIROVA, D.; EVANS, S. Sustainable business model innovation: a review. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 198, p. 401-416, Oct. 2018. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0959652618318961?token=7D30324E8C942525DF80C6A8BAED90450B5BD91BF0738A547388BE513B195A7076F8F7E6A1404770FD8754E88B32110&originRegion=us-east-1&originCreation=20220815205818>. Acesso em: 01 ago. 2022.

GENNARI, A.; ALBUQUERQUE, C. Globalização e reconfigurações do mercado de trabalho em Portugal e no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [s. l.], v. 27, n. 79, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/B5gYBMCJ7PwBw344jSPHPgm/?lang=pt>. Acesso em: 23 maio 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K.. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. **Organizational Research Methods**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

GONÇALVES, G. Amigos criam primeira startup brasileira focada em evitar desperdício de comida. **Economia**, 22 out. 2021. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/2021-10-22/cheap-food-startup-brasil-desperdicio-de-comida.html>. Acesso em: 15 jul. 2022.

GOOD AFTER. [2021]. Página inicial. Disponível em: <https://goodafter.com/pt/>. Acesso em: 20 jun. 2021.

GRAMESCU, L. Scaling Social Innovation in Europe: An Overview of Social Enterprise Readiness. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 221, p. 218-225, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/304105900_Scaling_Social_Innovation_in_Europe_An_Overview_of_Social_Enterprise_Readiness. Acesso em: 01 ago. 2022.

GRANDI, G. Ação ajuda restaurantes e empórios a venderem alimentos excedentes de produção. **Gazeta do Povo**, 05 nov. 2021. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/negocios-e-franquias/food-to-save-restaurantes-alimentos-excedentes/>. Acesso em: 25 jul. 2022.

GUO-QING, H.; FU-SHENG, T. Social innovation for food security and tourism poverty alleviation: some examples from China. **Front. Psychol.**, [s. l.], 4th, May 2021. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.614469/full>. Acesso em: 15 junho 2021.

HÄMÄLÄINEN, T. J.; HEISKALA, R. **Social innovations, institutional change and economic performance**: making sense of structural adjustment processes in industrial sectors, regions, and societies. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2007.

HAMBURG, I.; VLADUT, G.; O'BRIEN, E. entrepreneurial learning and ai literacy to support digital entrepreneurship. In: BALKAN REGION CONFERENCE ON ENGINEERING AND BUSINESS EDUCATION, 9., Sibiu, Romania, 2019. **Anais [...]**. Sibiu, Romania: Lucian Blaga University of Sibiu, 2019. p. 99-105. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/337937447_Hamburg_I_O'Brien_E_and_Vladut_G_2019_Entrepreneurial_Learning_and_AI_Literacy_to_Support_Digital_Entrepreneurship_In_Balkan_Region_Conference_on_Engineering_and_Business_Education_Sibiu_Romania_Vo_l_5. Acesso em: 01 ago. 2022.

HARRISSON, D.; CHAARI, N.; COMEU-VALLÉE, M. Intersetorial alliance and social innovation: when corporations meet civil society. **Annals of Public and Cooperative Economics**, Liège, v. 83, n. 1, p. 1-24, 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8292.2011.00452.x>. Acesso em: 06 maio 2021.

HARRISSON, D.; KLEIN, J-L.; BROWNE, P. L. Social innovation, social enterprise and servies. In: GALLOUJ, F.; DJELLAL, F. **The handbook of innovation and services**: a multi-disciplinary perspective. Cheltenham: MPG Books Group, 2010. p. 197-218.

HART, S. L. **Capitalism at the crossroads**: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems. New Delhi: Financial Times/Prentice Hall, 2005.

HEBINCK, A. Capturing change in European food assistance practices: a transformative social innovation perspective. **Local Environment**, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 398-413, 2018.

HERRERA, M. E. B. Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1725-1730, 2016.

HEUTS, E.; VERSELE, A. RenoseeC: renovating with a social, ecological and economic benefit throught a collective approach. **Procedia**, [s. l.], v. 96, p. 450-550, 2016.

HOWALDT, J. *et al.* **Atlas of Social Innovation**: a world of new practices. 2th ed. München: Oekoem Verlang, 2019

HOWALDT, J. *et al.* **Comparative analysis (mapping 1). mapping the world of social innovation: a global comparative analysis across sectors and world regions (SI-DRIVE)**. Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund, 2010.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. Social innovation: concepts, research and international trends. **Research Fields and International Trends, Sozialforsch.** Dortmund ZWE der TU-Dortmund. Dortmund, 2010. Disponível em: http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie_Howaldt_english.pdf. Acesso em: 03 jun. 2021.

HULGARD, L.; VIEIRA, A. F. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública?. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 46, n. 3, 2010.

HULTBERG, E.; PAL, R. Lessons on business model scalability for circular economy in the fashion retail value chain: Towards a conceptual model. **Sustainable Production and Consumption**, [s. l.], v. 28, p. 686-698, 2021.

ILJEVSKI, K. Social innovation is the way to bring humanity back on track. **180 Degrees Consulting Copenhagen**. Oct. 13th, 2020. Disponível em: <https://180DegreesConsultingCopenhagen/photos/a.138352952922311/3435789453178628/?type=3>. Acesso em: 23 maio 2021.

JIANG, M.; THAGARD, P. Creative cognition in social innovation. **Creativity Research Journal**, [s. l.], v. 26, n. 4, p. 375-388, Oct. 2014.

JOHANSSON, S.; STEFANSEN, K. Policy-making for the diffusion of social innovations: the case of the Barnabus model in the Nordic region and the broader European context. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 4–20, 2020.

JULIANI, D. P. **Framework da cultura organizacional nas universidades para inovação social**. 2015. 213 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. Campinas: Papyrus, 2007.

KOHLER, T. How to scale crowdsourcing platforms. **California Management Review**, [s. l.], v. 60, n. 2, p. 98-121, 2018.

KOHLER, T.; CHESBROUGH, H. Motivating crowds to do good: how to build crowdsourcing platforms for social innovation. **NIM Marketing Intelligence Review**, [s. l.], v. 12, n. 1, 2020.

KLUVÁNKOVÁ, T. *et al.* Transdisciplinary understanding of SI in MRAs. **European Union's Horizom**, [s. l.], 2019. Disponível em: <https://boris.unibe.ch/121292/>. Acesso em 13 de agosto de 2022.

KUMASAKA, J. M. V. C. *et al.* Escalabilidade da Inovação social em um banco comunitário. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 28, n. 1, p. 232-261, 2022.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/360494811_ESCALABILIDADE_DA_INOVACA_O_SOCIAL_EM_UM_BANCO_COMUNITARIO. Acesso em: 20 jul. 2022.

LEAL-FILHO, W. Social innovation and the sustainable development. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, [s. l.], v. 16, n. 4, 2015.

LEE, C-C; LEE, C-C.; LIEN, D. Income inequality, globalization, and country risk: a cross-country analysis. **Technological and Economic Development of Economy**, Lithuania, v. 16, n. 2, p. 379-404, 2020.

LIRA, C. da S. C. **A tecnologia digital como ferramenta para inovação social, no contexto de uma organização para impacto social**. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

LOPES, A. D. **Tecnologia social geradora de inovação social: limites e potencialidades da experiência do Social Good Brasil em Florianópolis**. 2019. 111 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/7082/Disserta%20a7%20a3o%20-%20Alex_Daronch.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 15 jun. 2021.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 2013.

LUNENBURG, M. V.; GEUIJEN, K.; MEIJRI, A. How and why do social and sustainable initiatives scale? A systematic review of the literature on social entrepreneurship and grassroots innovation. **Voluntas**, [s. l.], v. 31, p. 1013-1024, 3rd, Mar. 2020.

MAIOLINI, R. *et al.* Digital Technologies for social innovation: an empirical recognition on the New Enablers. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 11, n. 4, 2016.

MAJUMDAS, S.; GUHA, S.; MARAKATH, N. (Ed.). **Technology and innovation for social change**. 2015th. ed. [S. l.]: Springer, 2014.

MARCONATTO, D. *et al.* The governance of solidarity economy organizations and their impact on community: a configurational approach. **International Review of Applied Economics**, [s. l.], v. 34, p. 626-649, 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCY, R. T.; MUMFORD, M. D. Social innovation: enhancing creative performance through causal analysis. **Creativity Research Journal**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 123-140, 2007.

MCCARTHY, D. *et al.* The Conservation authorities of Ontario, Canada as a social innovation: applying the vision as social construction model of describing social innovation. **Innovation Journal**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 1-30, 2018.

MELO, C. Amigos criam aplicativo que promete acabar com o desperdício de comida em SP. **G1**, 15 mar. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2022/03/15/amigos-criam-aplicativo-que-promete-acabar-com-o-desperdicio-de-comida-em-sp.ghhtml>. Acesso em: 25 jul. 2022.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Sage. 1994.

MILLARD, J.; CARPENTER, G. **Digital technology in social innovation a synopsis**. 2014. Disponível em: <http://berrikuntzasoziala.elhuyar.eus/loturak/files/2015/05/Digitaltechnology-in-social-innovation.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2017.

MORAIS-DA-SILVA, R. L.; TAKAHASHI, A. R. W.; SEGATTO, A. P. Scaling up social innovation: a meta-synthesis. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 6, p. 134-163, nov./dez., 2016.

MORRAR, R.; ARMAN, H.; MOUSA, S. The fourth industrial revolution (industry 4.0): a social innovation perspective. **Technology Innovation Management Review**, [s. l.], v. 7, n. 11, nov. 2017. Disponível em: https://timreview.ca/sites/default/files/Issue_PDF/TIMReview_November2017.pdf#page=12. Acesso em: 20 jun. 2021.

MOULAERT, F. *et al.* (Ed.). **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. Edward Elgar Publishing, 2014.

MOULAERT, F. *et al.* General introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice. *In*: MOULAERT, F. *et al.* **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. [S. l.]: Elgar online, 2013, p. 1-6. Disponível em: <https://www.elgaronline.com/view/9781849809986.xml>. Acesso em: 10 jun. 2021.

MUHAMMAD, Y. **Yunus negócios sociais**. [201-]. Disponível em: <https://www.yunusnegociossociais.com/muhammad-yunus>. Acesso em: 20 maio 2021

MULGAN, G. *et al.* **Social innovation: what it is, why it matters how it can be accelerated**. London: The Basingstoke Press, 2007.

MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. The open book of social innovation. **National endowment for science, technology and the art**, London, 2010.

MUSA, M.; RODIN, J. Scaling up social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, [s. l.], 2016. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/scaling_up_social_innovation. Acesso em: 25 jun. 2021.

OLHE PARA A FOME. [2022]. Página inicial. Disponível em: <https://olheparaafome.com.br>. Acesso em: 25 jul. 2022.

ORTEGA, J. Startup Trashin transforma cadeia de gestão do lixo em produtos sustentáveis. **Startse**, 31 jul. 2019. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/startups/startup-trashin-webinar/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

PANAGIOTOPOULOSA, P.; KLIEVINKB, B.; CORDELLA, A. Public value creation in digital government. **Government Information Quarterly**, [s. l.], v. 36, n. 4, Oct. 2019.

PANDEY, S.; MENEZES, R.; GANETI, S. Why indian nonprofits are experts at scaling up. **Stanford Social Innovation Review**, [s. l.], p. 17-23, 2017.

PARTHIBAN, R. *et al.* Leveraging ICT to overcome complementary institutional voids: insights from institutional work by a social enterprise to help marginalized. **Information Systems Frontiers**, [s. l.], v. 22, p. 633–653, 2020.

PATTON, M. G. **Qualitative research and evaluation methods: integrating theory and practice**. 3rd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PAYNE, A. F.; STORBACK, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the academy of marketing science**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-007-0070-0>. Acesso em 20 abr. 2021.

PEL, B. *et al.* From research design to meta-analysis guidelines: **TRANSIT Deliverable 5.1**, 2015. Disponível em: <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/163%20TRANSIT%20D5.1%20From%20research%20design%20to%20meta%20analysis%20guidelines.pdf>. Acesso em: 20 maio 2021.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 56, n. 2, p. 209-225, mar./abr. 2016.

PHILIPPI JUNIOR, A.; SILVA NETO, A. J. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. Barueri: Manole, 2011.

PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Redesccovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008.

PIROTTI, T. M. *et al.* he Process of social innovation scalability: what is the role of dynamic capabilities. **Journal of Innovation Mangement**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 21-38, 2021. Disponível em: https://ijooes.fe.up.pt/index.php/jim/article/view/2183-0606_009-002_0004/537. Acesso em: 01 ago. 2022.

PODCAST #96: o desperdício de alimentos e a iniciativa Food to Save. Entrevistado: Lucas Infante. [S. l.]: Inova Social, 27 jul. 2022. *Podcast*. Disponível em: <https://inovasocial.com.br/podcast/96-food-to-save/>. Acesso em: 05 ago. 2022.

POL, E.; VILLE, S. Social Innovation: buzz word or enduring term?. **The Journal of Socio-Economics**, [s. l.], v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.

POLIZZOTTO, P. To ‘save the world’, we need to scale social enterprises. **Forbes**, Dec. 6th, 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/12/06/to-save-the-world-we-need-to-scale-social-enterprises/?sh=6729f9ca2c1a&l.kenney.com/communications-media-technology/article/?a/technology-as-a-catalyst-to-scale>. Acesso em: 25 junho 2021

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, Jan./Feb. 2011.

POT, F.; VAAS, F. Social innovation, the new challenge for Europe. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], v. 57, n. 6, 2008.

QURESHI, I; PAN, S. L.; ZHENG, Y. Digital social innovation: an overview and research framework. **Information Systems Journal**, [s. l.], v. 31, n. 5, p. 647-671, 2021.

RAHMAN, S. A. *et al.* Technology acceptance among microentrepreneurs in marginalized social strata: the case of social innovation in Bangladesh. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 118, p. 236-245, May 2017.

RIDDELL, D.; MOORE, M. Scaling out, scaling up, scaling deep: advancing systemic social innovation and the learning processes to support it. **The J. W. McConnell Family Foundation**, Canada, p. 1-36, 2015.

ROLFINI, F. Com pré-seed de R\$ 1,3 mi, Food to Save quer escalar suas sacolas surpresas. **Startups**, 26 maio 2022. Disponível em: <https://startups.com.br/noticias/com-pre-seed-de-r-13-mi-food-to-save-quer-escalar-suas-sacolas-surpresas/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

ROSOLEN, D. Milhões de pessoas no país não sabem o que vão comer hoje. Conheça empreendedores que lutam para mudar essa realidade. **Draft**, 07 fev. 2022. Disponível em: <https://www.projetedraft.com/milhoes-de-pessoas-no-pais-nao-sabem-o-que-va-comer-hoje-conheca-empreendedores-que-lutam-para-mudar-essa-realidade/>. Acesso em: 25 jul. 2022.

SAJI, B.; ELLINGSTAD, P. Social innovation model for business performance and innovation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], v. 65, n. 2, p. 256-274, 2016.

SANTOS, A. C. M. Z. **O desenvolvimento da inovação social - inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ONG Parceiros Voluntários**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

SANZO-PEREZ, M. J.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I.; REY-GARCÍA, M. How to encourage social innovations: a resource-based approach. **The Service Industries Journal**, [s. l.], v. 35, n. 7/8, p. 430-447, Jan. 31st, 2015.

SCHEIDGEN, K. *et al.* Crises and entrepreneurial opportunities: digital social innovation in response to physical distancing. **Journal of Business Venturing Insights**, [s. l.], v. 15, p. e00222, 2021.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Editora Nova Cultura Ltda., 1985.

SGBLAB. **Inovação social na prática**. 2017. (E-book). Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/143/1502212175ebookinovacaosocial.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2017.

SHEIK, A.; VAN ROOYEN, D.; MAZZEI, M. Social innovation in South Africa: building inclusive economies?. **Social Enterprise Journal**, [s. l.], p. 1-39, 2022.

SIGALA, M. Learning with the market: a market approach and framework for developing social entrepreneurship in tourism and hospitality. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [s. l.], v. 28, n. 6, p. 1245-1286, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/303956968_Learning_with_the_market_A_market_approach_and_framework_for_developing_social_entrepreneurship_in_tourism_and_hospitality. Acesso em: 20 jul. 2022.

SIGGELKOW, N. Persuasion with case studies. **Academy of management journal**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 20-24, 2007.

SIGNORI, S.; FORNO, F. Consumer groups as grassroots social innovation niches. **British Food Journal**, [s. l.], v. 121, n. 3, p. 803-814, 2019.

SILVA, C. A. G. *et al.* Proposition of a theoretical model of social innovation for Inclusion of Senegalese immigrants in the labor market. **Capital Científico**, [s. l.], v. 18, p. 118-130, 2020.

SILVA, R. L. M.; TAKAHASHI, A. R. W; SEGATTO, A. P. Scaling up social innovation: a meta-synthesis. **RAM - Revista de Administração da Mackenzie**, [s. l.], v. 17, n. 6, p. 134-216, 2016.

SILVA, S. B.; BITENCOURT, C. C. Orquestração de redes de inovação constituídas com o conceito de living lab para o desenvolvimento de inovações sociais. **Administração Pública e Gestão Social**, [s. l.], v. 11, p. 178-194, 2019.

SOCIAL BUSINESS CREATION. [2022]. Página inicial. Disponível em: <https://socialbusinesscreation.hec.ca/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SOCIAL INNOVATION ACADEMY. **Social innovation trends 2020-2030**: the next decade of social innovation. Apr. 12th, 2020. Disponível em: <http://www.socialinnovationacademy.eu/social-innovation-trends-2020-2030/>. Acesso em: 27 maio 2021.

SONI, G. *et al.* Technological interventions in social business: Mapping current research and establishing future research agenda. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 169, Aug. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004016252100250X?via%3Dihub>. Acesso em: 23 maio 2021.

STARTUP levanta R\$ 1,3 milhão para combater o desperdício de alimentos. **Forbes**, 26 maio 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2022/05/startup-levanta-r-13-milhao-para-combater-o-desperdicio-de-alimentos/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

STEINFIELD, L.; HOLT, D. Toward A theory on the reproduction of social innovations in subsistence marketplaces. **Journal of Product Innovation Management**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 764-799, 2019.

TAYLOR, J. Introducing Social Innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [s. l.], v. 6, n. 6, p. 69-77, 1970.

TAYLOR, M.; DEES, G.; EMERSON, J. The question of scale: finding an appropriate strategy for building on your success. In: DEES, G.; EMERSON, J. (Ed.). **Strategic tools for social entrepreneurs: enhancing the performance of your enterprising non-profit**. New York: Wiley, 2002. p. 117-139.

TECHNOLOGY as a catalyst to scale. **Kearney**. [201-]. Disponível em: <https://www.es.kearney.com/communications-media-technology/article/?/a/technology-as-a-catalyst-to-scale>. Acesso em: 23 jun. 2021.

TEMMERMAN, L.; VEECKMAN, C.; BALLON, P. Collaborative governance platform for social innovation in Brussels. **Social Enterprise Journal**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 165-182, 2021.

TRASHIN é eleita a melhor startup do brasil no Amcham arena. **AMCHAM**, 29 out. 2021. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/noticias/inovacao/trashin-e-eleita-a-melhor-startup-do-brasil-no-amcham-arena>. Acesso em: 10 jul. 2022.

TRASHIN. [2022a]. Página inicial. Disponível em: <https://trashin.com.br/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

TRASHIN. [2022b]. Serviços. Disponível em: <https://trashin.com.br/servicos/>. Acesso em: 25 jul. 2022.

VOLTAN, A.; FUENTES, C. Managing Multiple Logics in Partnerships for Scaling Social Innovation. **European Journal of Innovation Management**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 446-467, 2016.

WEBB, J. W. *et al.* The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: the case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 34, n. 3, p. 555-581, 2010.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: innovation and differentiation. **Journal of Public Policy & Marketing**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 91-102, 2012.

WERNER, W. J. Corporate Social Responsibility Initiatives Addressing Social Exclusion in Bangladesh. **Journal Health, Population & Nutrition**, [s. l.], v. 27, n. 4, p. 545-562, 2009.

WESTLEY, F. *et al.* Five configurations for scaling up social innovation: case examples of nonprofit organizations from Canada. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [s. l.], v. 50, n. 3, p. 234- 260, 2014.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a difference: strategies for scaling social innovation for greater impact. **Innovation Journal**, Waterloo, v. 15, n. 2, p. 2-18, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN. K, R. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, A. G. Using ICT for social good: Cultural identity restoration through emancipatory pedagogy. **Information Systems Journal**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 340-358, 2018.

YOUNG, A.; SELANDER, L.; VAAST, E. Digital organizing for social impact: current insights and future research avenues on collective action, social movements, and digital technologies. **Information and Organization**, [s. l.], p; 100257, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335649436_Digital_organizing_for_social_impact_Current_insights_and_future_research_avenues_on_collective_action_social_movements_and_digital_technologies. Acesso em: 20 jul. 2022.

YUNUS, M. Creating a world without poverty: how social business can transform our lives. **Global Urban Development**, [s. l.], v. 4, n. 2, Nov. 2008.

YUNUS, M. Economic security for a world in crisis. **World Policy Journal**, Durham, v. 16, n. 2, p. 5-12, 2009.

YUNUS, M., BERTRAND, M.; LEHMANN-ORTEGA, L. O. Building social business models: lessons from the Grameen Experience. **Long range planning**, v. 43, p. 308-325, Apr. 2010.

ZANDONAI, R. ONU: 17% de todos os alimentos disponíveis para consumo são desperdiçados. **Nações Unidas Brasil**, 04 mar. 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/114718-onu-17-de-todos-os-alimentos-disponiveis-para-consumo-sao-desperdicados>. Acesso em 13 de agosto de 2022

ZHENG, X. *et al.* Blockchain-based Personal health data sharing system using cloud storage. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-HEALTH NETWORKING, APPLICATIONS AND SERVICES*, 20., [s. l.], 2018. **Anais [...]**. [S. l.]: IEEE Xplore, 2018. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8531125>. Acesso em: 01 ago. 2022.

ZNAGUI, Z.; RAHMOUNI, B. What ecosystem model to support the creation of social innovation technopoles? **Procedia Computer Science**, [s. l.], v. 158, p. 877-884, 2019. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919312967?via%3Dihub>. Acesso em: 10 junho 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DA PESQUISA

Quadro 40 – Roteiro principal de coleta de dados

1. PERFIL DO RESPONDENTE – Informações gerais sobre os entrevistados			
Categorias de Análise	Componentes	Objetivos específicos	Perguntas do roteiro de entrevista
Dados Pessoais	Nome	Identificar o nome do entrevistado	Qual é o seu nome?
	Idade	Identificar a idade do entrevistado	Qual é a sua idade?
	Formação	Identificar a formação acadêmica do entrevistado	Qual é a sua formação acadêmica? Você possui pós-graduação?
Dados Profissionais	Trajetória	Identificar dados da trajetória profissional do entrevistado	Comente-me sobre a sua trajetória profissional antes da empresa?
	Área da Empresa	Identificar dados da trajetória profissional do entrevistado dentro da empresa	Comente-me sobre a sua trajetória profissional dentro da empresa? Em que área você trabalha atualmente?
2. PERFIL DA EMPRESA / INOVAÇÃO SOCIAL/ NEGÓCIO SOCIAL			
Categorias de Análise	Componentes	Objetivos específicos	Perguntas do roteiro de entrevista
Dados Gerais da iniciativa	Nome	Identificar se a empresa possui mais de um nome	–
	Ano de Fundação	Identificar idade da empresa	
	<i>Website</i>	<i>Website</i>	
	Local	Identificar o local da sede e se possui filiais	Qual o número de colaboradores da empresa? Quanto são terceirizados?
	Número de colaboradores	Identificar o número de colaboradores contratados pela empresa e colaboradores terceirizados	
3. QUESTÕES ESPECÍFICAS SOBRE O PROBLEMA DE PESQUISA			
Categorias	Subcategorias	Descrição	Perguntas do roteiro de entrevista
Características das Inovações Sociais	Contexto (contar o caso, o que estão fazendo em que estão fazendo, como surgiu)	Identificar o histórico da empresa e fatos relevantes da história.	Conte um pouco a respeito da iniciativa de inovação social e de sua história. Como ela surgiu? A ideia foi adotada de outras iniciativas? Em que contexto?

	Objetivos sociais	Analisar os objetivos das iniciativas das inovações sociais.	Qual o objetivo social do projeto?
	Mobilização de atores	Como ocorre a mobilização e como esses parceiros se relacionam.	Quais os atores envolvidos nesta iniciativa? Como eles se mobilizaram e como ocorre a relação entre atores?
	Resultados e Impacto	Impacto da Inovação Social.	Como vocês criam valor para a sociedade? Vocês medem o impacto de vocês? Como?
Como ocorre a escalabilidade das Inovações Sociais	<i>Scaling Up</i>	Processo envolvendo mudanças nas leis e políticas públicas.	A iniciativa de inovação social provocou mudanças de leis ou de políticas públicas? Se sim, quais?
	<i>Scaling Deep</i>	Processo de expansão e criação e valor no local de origem, mudanças de crenças, culturais e transformações envolvendo os beneficiários.	Houve mudança de crenças e de culturas nos locais em que o projeto atua envolvendo os beneficiários? As pessoas passaram a ter uma maior conscientização sobre o desperdício de alimentos? Se sim, quais?
	<i>Scaling Out</i>	Processo de expansão para outras áreas geográficas (a nível local, nacional e internacional).	Como surgiu a ideia de escalar o negócio? A adoção da tecnologia atingiu beneficiários em outras regiões em que antes não era possível alcançar? A iniciativa permaneceu no mesmo local ou houve expansão para outras áreas geográficas? As vendas online possibilitaram essa expansão? Ela foi apenas online ou

			também física? Comente.
Tecnologias Digitais e Escalabilidade da Inovação Social	Mapear tecnologias utilizadas para gerar escalabilidade e como são utilizadas	<i>Blockchain</i> , Internet, <i>Big Data</i> , Mídias Sociais, Computação em Nuvem, Sites, Aplicativos, entre outras.	Quais as tecnologias digitais utilizadas pela empresa?
	Papel da tecnologia	Contribuição da tecnologia para gerar escalabilidade ao projeto.	Como a tecnologia contribuiu e tem contribuído para dar escalabilidade ao seu projeto? Qual foi o aumento do impacto?
	Apoio e melhoria das inovações sociais	Compreender o objetivo da introdução da tecnologia nesta iniciativa.	A tecnologia foi introduzida com o objetivo de fornecer apoio e melhoria para esta inovação social? Sociais ou surgiu criando e habilitando essas inovações?
	Criação e habilitação das inovações sociais	Analisar se a tecnologia está presente desde o princípio e se esta inovação social poderia existir sem tecnologia.	Ou a tecnologia foi introduzida desde o princípio desta iniciativa? Comente. Esta inovação social continuaria a existir se não houvesse tecnologias? Por que?
	Barreiras para a escalabilidade das inovações sociais	Análise das dificuldades para a escalabilidade considerando também as tecnologias digitais	Quais foram as maiores barreiras no processo de escalabilidade das inovações sociais? Comente.
	Oportunidades para a escalabilidade das inovações sociais	Análise das oportunidades para a escalabilidade considerando as tecnologias digitais	Na sua opinião, quais são as oportunidades para a escalabilidade proporcionadas pelas tecnologias digitais?

Fonte: elaborado pela autora.