

## O ENGAJAMENTO PARA COMBATE AO DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS NOS HOSPITAIS COMO ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

### *THE ENGAGEMENT TO REDUCE FOOD WASTE IN HOSPITALS AS A STRATEGY FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*

Cleberon Williams dos Santos<sup>1</sup>

Camilla M. C. Guimarães<sup>2</sup>

Álvaro Escrivão Junior<sup>3</sup>

---

#### RESUMO

O desperdício de alimentos foi destacado em algumas das metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), onde cinco dos dezessete objetivos tratam de questões relacionadas à alimentação e, sendo uma das metas explícita, com objetivo de reduzir pela metade o desperdício de alimentos, diminuindo a perda nos sistemas de produção e abastecimento até 2030 (FAO, 2017). Diante da relevância o principal objetivo do estudo é analisar as estratégias de Responsabilidade Social Corporativa no contexto hospitalar. Fundamentalmente como um elemento de recursos para as organizações, identificando a origem, a motivação e as práticas de combate ao desperdício de alimentos nas unidades de saúde. O trabalho destaca três grandes hospitais que foram analisados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise documental. Evidências empíricas mostraram que o contexto particular dos hospitais é dirigido em grande parte pela legislação governamental, há maiores esforços estratégicos internos em programas de gestão de resíduos hospitalares. O desenvolvimento de estratégias e a geração de recursos exigem governança, engajamento de partes interessadas, compartilhamento de e de informações e comunicação integrada.

**Palavras-chave:** Desperdício de alimentos. Responsabilidade social corporativa. RBV. Governança.

---

Manuscript first received/Recebido em 08/05/2019 Manuscript accepted/Aprovado em: 22/06/2019

<sup>1</sup> Doutor em Administração – FGV. E-mail: cwsdireito@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração – FGV. E-mail: camillamcg@hotmail.com.

<sup>3</sup> Doutor em Medicina – USP. E-mail: alvaro.escrivao@fgv.br.

## ABSTRACT

The waste of food was emphasized in some of the goals of the Objectives of Sustainable Development (OSD), where five of the 17 objectives are related to food and one explicit goal to reduce the waste of food by half, reducing the loss of our production systems and supply until 2030 (FAO, 2017). Because of its relevance, the principal objective of the study is to analyze strategies of Corporate Social Responsibility (CSR) in the hospital context. As it is a fundamental element of the resources of an organization, to identify the origin, the motivation and the practices against food waste in healthcare entities. The work highlights three large hospitals that were analysed via semi-structured interviews, non-participant observation and the analysis of documents. Empirical evidence shows, that the particular context of hospitals is largely driven by government legislation as the largest internal strategic force in programs of hospital waste management. The development of strategies and the generation of resources need governance, engagement of the interested parties, the sharing of information and integrated communication.

**Keywords:** Food waste. Corporate Social Responsibility. RBV. Governance.

## 1. INTRODUÇÃO

A Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) relata que 1,3 bilhão de toneladas de alimentos são desperdiçados anualmente no mundo, 3% correspondem ao Brasil. Em geral, os países em desenvolvimento enfrentam desafios relativamente maiores na gestão de resíduos alimentares do que os países desenvolvidos (Thi, Kumar & Lin, 2015). Além dos impactos sociais da segurança alimentar nos países em desenvolvimento, onde a desnutrição e a fome são uma das principais causas de mortalidade (Valdés, 1981), o desperdício de alimentos contribui para o consumo excessivo de água doce e fóssil, contribui para o aumento das emissões e afetam as mudanças climáticas (Hall *et al*, 2009).

Pesquisa sobre desperdício de alimentos revela a importância das relações entre agentes, empresas e redes complexas e suas diferentes plataformas, Sonnino e McWilliam (2011) retratam a importância de uma perspectiva política mais integrada, que mobiliza todos os atores do sistema alimentar em torno de uma visão compartilhada para o desenvolvimento sustentável.

Para desenvolvimento de estratégias intraorganizacionais a sustentabilidade tem sido fator determinante, incorporando questões ambientais e sociais, como forma de reduzir os impactos e como possibilidade de geração de vantagem competitiva e de valor para acionistas e comunidade em geral.

A questão do desperdício de alimentos intra organizacional remete a gestão de recursos, a otimização dos recursos materiais, em particular, resultará o menor custo gerido pelas instituições, e na maior produtividade e qualidade de suas atividades, na prestação de serviços à comunidade e numa melhor relação custo/ benefício (Aranha & Vieira, 2004). Atribui-se a falta de qualidade ao desperdício, cabendo a Unidade de Alimentação e Nutrição evitá-lo, com a utilização de um planejamento adequado e que evite o exagero de produção e possíveis sobras limpas ou restos (Abreu, 2003).

O desperdício configura-se como perdas de alimentos que não sejam utilizados, refeições não consumidas e as sobras nos pratos dos clientes que são destinadas ao lixo, mesmo as que podem ser guardadas para o dia seguinte, que em algumas situações devem ser descartadas por conterem substratos a base de ovos (Castro, 2002). O Decreto Lei nº 2.848/1940 em seu artigo 278, combinado com o inciso IX do art. 7º da Lei 8.137 proíbem a doação de alimentos não consumidos nos hospitais, sejam eles sobras limpas ou restos, cominado como crime sujeito a penalidades por descumprimento.

Segundo Hart e Milstein (2004), o desafio global associado à sustentabilidade a partir da perspectiva de negócios pode ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e gerem valor para os acionistas. Diante da relevância do estudo procurou-se responder as seguintes questões: Quais são as causas do desperdício de alimentos nos hospitais? Como as estratégias de responsabilidade corporativa para combater o desperdício de alimentos são uma fonte de recursos para essas organizações?

Nesse sentido, a responsabilidade social corporativa (RSC) permite que as organizações se envolvam com questões sociais e ambientais, indo além das legais (McWilliams & Siegel, 2001). A responsabilidade social corporativa tem como argumentos centrais: i) obrigação moral; ii) sustentabilidade; (iii) licença para operar; e (iv) reputação (Porter & Kramer, 2006).

Na medida em que as empresas se envolvem em RSC estrategicamente, esse comportamento pode ser examinado através da visão baseada em recursos da empresa (RBV). Combinando diferentes recursos internos e habilidades organizacionais, as capacidades mais diversas podem ser desenvolvidas (Barney, 1991). Resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e processos a responsabilidade socioambiental é percebida como uma capacidade organizacional (Black, 2006).

Para responder a questão de pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa, analisando as principais causas de desperdício de alimentos intraorganizacionais e ações de combate ao desperdício por meio de observação não participante e entrevistas com gestores de sustentabilidade e nutricionistas. A pesquisa foi realizada em três grandes hospitais, selecionados de acordo com o número de leitos acima de 500, um público e dois privados filantrópicos. Os hospitais foram as organizações selecionadas por sua complexidade (Glouberman & Mintzberg, 2001; Smith *et al.*, 2010), exigindo maior envolvimento das partes interessadas, atenção às questões sociais, transparência e prestação de contas (Malfait *et al.*, 2017).

A pesquisa destacou a importância da governança e do envolvimento dos stakeholders, como mecanismos de conscientização e engajamento. Outro aspecto importante é a comunicação compartilhada, que é necessária para a fase de implementação, à medida que passa da comunicação para a cooperação e a ação. Com base na teoria das partes interessadas e da RBV, é possível, a partir das relações, engajar as partes interessadas desenvolvendo recursos intangíveis (tecnologia, recursos humanos, reputação e cultura) e aumentando assim a eficiência organizacional (Surroca, Tribó & Waddock, 2010).

Práticas como aprimoramento de habilidades, flexibilidade organizacional facilitando o fluxo de informações, programas de treinamento ambiental (Kitazawa & Sarkis, 2000). Como resultados, constatamos que as causas mais comuns de desperdício nos hospitais são falhas de comunicação e baixo engajamento de stakeholders, o que ocorre nas rotinas diárias por meio de mudanças médicas, retirada de pacientes e conscientização dos funcionários. Para solucionar esses problemas, o diálogo,

transparência e divulgação de informações relacionadas a resíduos alimentares. Fomentando assim a articulação de ações, facilitando o intercâmbio de experiências entre os diversos atores da organização, debate sobre os impactos atuais e futuros nos aspectos socioambientais e econômicos e o estímulo às atividades de monitoramento.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Responsabilidade Socioambiental (RSE) está em vigor no âmbito das organizações: possibilitando vantagens competitivas sustentáveis, essencialmente como cultura organizacional concisa, cidadania corporativa e know-how (Barney, 1991; Black, 2006). Black (2006) apontou que o resultado fundamental do conhecimento, habilidades e processos de responsabilidade socioambiental é percebido como uma capacidade organizacional. Segundo Sousa Filho et al. (2010), os autores demonstraram aspectos que, em geral, deveriam compor uma estratégia socioambiental, abrangendo recursos organizacionais contrastantes que, combinados e alinhados, com os critérios de diferenciação definidos por Barney (1991), geram vantagem competitiva.

O envolvimento das organizações em estratégias de RSE pode ser analisado a partir de uma perspectiva baseada em recursos (RBV) (McWilliams, Siegel & Wright, 2006). Este estudo pioneiro para aplicar a RBV à responsabilidade social corporativa foi por Hart (1995), com foco na responsabilidade socioambiental (RSE).

O envolvimento corporativo na responsabilidade socioambiental é uma resposta direta e uma ação às demandas das partes interessadas, consumidores, funcionários, investidores e comunidade (McWilliams & Siegel, 2001). A pesquisa afirmou que, em algumas empresas, a RSE poderia se transformar em um recurso ou capacidade de obter vantagem competitiva.

A perspectiva baseada em recursos baseia-se em grande parte no acúmulo de valor, recursos extraordinários, inimitáveis e não substituíveis (Peteraf, 1993), uma explicação da heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação, ao dizer um retorno que os recursos geram (Prahalad & Hamel 1990; Nelson, 1991; Barney, 1991). Há dificuldades com a imitação que podem ser encontradas em condições naturais (ciências da terra, escassez de materiais), mecanismos legais e institucionais (Marcas, Patentes, Reservas de Mercado, Direitos de Propriedade).

Existem dois conceitos básicos apresentados, em primeiro lugar, um que reconhece o marketing desenvolvido pelas organizações como agente de fortalecimento como os recursos necessários para a competição. A segunda, representa a RBV que reforça o fato de que os recursos que geram diferenciais competitivos são mais complexos para acumular ativos tangíveis e fatores de produção (Leiblein, 2003). No entanto, a visão baseada em recursos naturais (NRBV) é a forma como as empresas se relacionam com o ambiente natural e sua capacidade de gerar valor através do desenvolvimento de estratégias como a prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável (Hart, 1995).

Para Barney (1991), os recursos são categorizados da seguinte forma: i) Capital físico, (ii) Capital humano e (iii) Capital organizacional. Recursos ou são atribuídos como uma característica como uma força ou fraqueza da Companhia. Esse estagiário permite criar e desenvolver estratégias viáveis que aumentam a eficiência da organização (Wernerfelt, 1984). Na pesquisa de Surroca, Tribó

e Waddock (2010) fizeram uso da “Perspectiva de Recursos Intangíveis” por sua natureza como Inovação, Capital Humano, Reputação e Cultura, explicando assim quais são as empresas lucrativas e socialmente responsáveis.

A quantidade de recursos intangíveis, portanto, garante a sustentabilidade para a vantagem competitiva das organizações, disse (Villalonga, 2004), no entanto, esses recursos são subjetivos e complexos e onerosos para codificar (Conner & Prahalad, 1996). Em referência à implementação da RSC, isso representa um papel significativo na agregação de valor às organizações, por meio de ativos intangíveis de boa reputação (Vanhamme *et al*, 2012).

Utilizando a Responsabilidade Social Corporativa como um mecanismo de governança, esses mecanismos (Devinney, Schwalbach & Williams, 2013) podem, além disso, ser uma parte deste pacote de recursos e, portanto, auxiliar na captura de valor (Zajac & Olsen, 1993).

Pesquisas posteriores forneceram evidências de que estruturas coordenadas dentro das hierarquias da empresa são fontes consistentes de recursos. Assim, os recursos da RBV e as oportunidades de investimento oferecidas afetam a escolha da governança. A formalidade nos relacionamentos também influencia os mecanismos de governança, a visão baseada em relacionamentos estabelece confiança ao reduzir o comportamento oportunista (Ring & Van de Ven, 1992). Meidinger (2006) descreve os novos sistemas de governança emergentes com foco na certificação da produção, de maneiras ambientalmente ou socialmente apropriadas.

As empresas são estruturadas em diversas formas de governança, como uma ilustração que combina e difunde conhecimento (Conner, 1991) e, posteriormente, processamento de informações (Gulati & Singh, 1998). Comunicação de marketing integrada também tem sido discutida, como uma fonte de recursos para organizações que estão na capacidade de transmitir os benefícios da empresa (Luxton, Reid & Mavondo, 2015).

Outra fonte de recurso para as organizações é o engajamento e relacionamento com outros stakeholders da cadeia de suprimentos, sendo uma fonte potencial de integração de considerações e prática ambientais e sociais (Ashby, Leat & Hudson-Smith, 2012).

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo analisar as causas e práticas de combate ao desperdício, como estratégia de Responsabilidade Social Corporativa de hospitais. Posteriormente, os esforços estão em compreender o uso dessas estratégias como um recurso para as organizações. O método utilizado foi qualitativo por meio de estudos de casos múltiplos, portanto a abordagem foi escolhida como estratégia de pesquisa, devido à concessão de uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, em sincronia com a coleta de dados, buscando fornecer uma análise de contexto e os processos envolvidos no estudo do fenômeno (Yin, 1994).

Foram definidos três critérios para a seleção dos casos: 1) hospitais de grande porte, com algum nível de envolvimento com práticas de sustentáveis/responsabilidade social; 2) Tipos diversos de estrutura organizacional (público e privado), para garantir uma maior compreensão e generalização dos resultados. 3) hospitais com unidade formalizadas de nutrição e distribuição de alimentos, refeitórios e pacientes internados (para refeições diárias).

Conforme especificado por Glouberman e Mintzberg (2001), essas organizações atuam com alto nível de complexidade, como resultado das diferentes atividades que desenvolvem (Médico, Comunidade, Gerentes e equipes multiprofissionais). A coleta de dados ocorreu por meio de três origens, fornecendo a triangulação dos dados: i) entrevistas semiestruturadas, com nutricionistas, gestores de sustentabilidade, equipe de preparo e distribuição de alimentos; ii) Análise de informações do site, relatórios técnicos e artigos na mídia; iii) Observação não participativa nas áreas de produção e distribuição de alimentos.

Deve-se notar que, no desenvolvimento da pesquisa, os nomes e características que identificam as organizações foram retidos. Investigando o primeiro caso, a organização filantrópica é considerada um centro de referência internacional em saúde, tendo em 2016 um investimento em Responsabilidade Social de R \$ 150 milhões. Dois gerentes foram entrevistados no referido, um gerente técnico responsável pela produção e distribuição de alimentos e, em segundo lugar, um gerente responsável pela sustentabilidade. No segundo caso, um Hospital de Referência Pública no campo da educação/ ensino, pesquisa e assistência. Neste caso, três gestores técnicos foram entrevistados, responsáveis pela produção e distribuição de alimentos. Investigando o terceiro caso, um hospital privado, reconhecido como hospital de atendimento de alta complexidade, o maior hospital em relação ao número de leitos. Dois gerentes foram entrevistados, um responsável técnico pela produção e distribuição de alimentos e outro gerente de sustentabilidade.

As entrevistas foram registradas manualmente, conforme exigido pelos entrevistados, posteriormente os diários de campo e anotações de observação foram encaminhados após a entrevista para validação dos referidos dados. A análise dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo, caracterizada por uma interpretação subjetiva do conteúdo através de um processo de codificação sistemático (Hsieh & Shannon, 2005), representando significados semelhantes (Weber, 1990) apresentados através de uma narrativa.

O processo de categorização das entrevistas por relações semânticas foi utilizado para evidenciar os princípios convencionais, assim as categorias originam-se dos dados (Konracki & Wellman, 2002). Originados a partir da identificação dessas categorias, foram trianguladas com os relatórios e informações dos sites. Deve-se notar que as diferenças nos contextos das organizações não foram consideradas na análise dentro das referidas categorias. Grupos de diferentes entrevistas foram organizados, para que as questões de pesquisa fossem respondidas de maneira universal.

#### **4. RESULTADOS**

Para analisar as estratégias de Responsabilidade Social Corporativa, como fonte de recursos para as organizações, identificando as causas e práticas de combate ao desperdício de alimentos em extensos hospitais e clínicas. A análise foi dividida em duas etapas: a primeira foi identificar as principais causas do desperdício de alimentos, seguidas das práticas desenvolvidas e implementadas pelos hospitais para combater o desperdício. Consequentemente, foi possível analisar o contexto hospitalar e as barreiras que surgem com essas práticas.

Os resultados registrados demonstram as complexidades do hospital, como um modelo de negócios que requer incentivos regulatórios para a efetividade das práticas (McWilliams &

Siegel, 2001). O engajamento das partes interessadas foi destacado como potencializador para o desenvolvimento de práticas para redução do desperdício e comunicação entre essas partes interessadas.

Assim, na análise dos dados, seis causas comuns foram identificadas principalmente e, depois, agrupadas em três categorias (Comunicação, Planejamento e Fatores Externos) que ajudam a explicar motivos e práticas para redução do desperdício. As práticas foram então categorizadas e analisadas: Contexto (hospitalar e legal); Atuação (engajamento, responsabilidade, comunicação). Apresentado através de uma narrativa integrada dos três casos.

## 1.1 CAUSAS DE DESPERDÍCIO

Para identificar as causas do desperdício de alimento, foi realizado um mapeamento dos processos de produção de distribuição de alimentos. Mostrou-se que os tipos de produtos utilizados na preparação das refeições influenciam diretamente no referido desperdício, as preparações relacionadas diretamente ao paciente, devido à necessidade de uma reserva mínima, como resultado das mudanças nas necessidades dietéticas ao longo do dia. Há também necessidade de previsão de pedidos especiais fora do menu do dia, como pedidos de compra por informações específicas do paciente, preparação de refeições para o refeitório dos funcionários. Consequentemente, apesar do monitoramento da quantidade de refeições preparadas e servidas, há ainda uma mudança no rendimento per capita devido à evasão.

Outro ponto a ser destacado, o processo de higienização e preparo, há uma baixa conscientização da equipe, no que se refere a quantidade e acesso ao produto, como frutas e vegetais, devido à característica natural do produto, sua fragilidade e perecibilidade.

Enfatizando a falta de comunicação no atendimento ao paciente está presente em três causas de desperdício observadas. A primeira ocorre devido a mudanças nas dietas (involução, evolução e jejum) após a montagem das refeições, neste processo as informações do paciente não chegam em tempo hábil para a equipe de distribuição de alimentos necessita. Além disso, a liberação prematura do paciente também é apontada como uma causa de desperdício. A equipe médica não notifica a equipe de produção de que não há mais necessidade de preparar essas refeições. A falha de comunicação parece estar presente na terceira causa, estando no loop de comunicação para ajustes presentes padrão e planejamento de compra.

Falhas no planejamento e na gestão dentro da instituição também são aspectos importantes para explicar o desperdício de alimentos. Fatores subsequentes são justificados pela alta complexidade das operações, o que significa que existe uma exigência para um estoque médio retido. Uma causa adicional que está diretamente relacionada à falta de planejamento, na compra de itens especiais ou regionais. Estes comprados particularmente para um paciente específico que mostraria uma baixa rotatividade no estoque (compra extra).

Fatores externos, as responsabilidades de outras partes interessadas também são destacadas como a causa do desperdício dentro dos hospitais. A gestão da cadeia de valor está preocupada em reduzir as fontes de incerteza através da cooperação entre os membros da cadeia, reduzindo essas incertezas, o ambiente geral melhora e os custos totais são reduzidos (Mcguffog, 1996). A sazonalidade e mudanças nas condições climáticas que afetam a qualidade das frutas e legumes.

## 1.2 PRÁTICAS CONTRA O DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS

Existem dois fatores distintos na análise de práticas de redução do desperdício, em primeiro lugar, ocorre antes da preparação, quando o alimento é demonstrado estar inadequado para consumo humano, e em segundo lugar, quando o alimento já foi preparado e que por razões de segurança alimentar não pode ser consumido. No primeiro instante percebe-se a necessidade de um alto nível de engajamento, conscientização e comunicação, entre as equipes multidisciplinares da organização e os pacientes.

O relacionamento com os fornecedores é crucial e deve ser realizado por meio de uma reunião presencial com visitas de aprovação e manutenção a partir de então. Quando os produtos alimentícios são entregues, os auxiliares de armazenamento devem realizar vistorias para gestão do estoque e de controle, a separação antecipada e a avaliação da qualidade dos produtos entregues. Com uma lista de verificação de qualidade é inspecionada semanalmente, analisando os procedimentos diários em estoques secos e refrigerados.

As equipes de produção e distribuição de alimentos devem desenvolver o uso consciente de produtos de higiene e saneamento, bem como instituir recomendações de segurança. O fornecedor realiza periodicamente visitas preventivas e corretivas ao equipamento (dispensadores).

A comunicação entre as partes é realizada através de relatórios de plantão sobre itens preferidos ou sobras que podem caber em um menu. Estratégias focadas no envolvimento de parceiros-chave são essenciais para lidar com as causas do desperdício alimentar hospitalar. É inerente a esse contexto a implementação de uma abordagem mais articulada à política alimentar hospitalar, reunindo um conjunto de serviços como fornecedores, compradores, auxiliares de plantas, alimentação e atividade física e serviços de enfermagem, constituindo espaços de discussão onde o conhecimento pode ser trocado e as melhores práticas podem ser divulgadas.

Considerando a conscientização e o engajamento no combate ao desperdício, as campanhas são realizadas nas salas de jantar dos funcionários com o apoio da Comunicação Institucional, destacando o envolvimento proativo de todos os participantes e governança (Pietrobelli & Rabellotti, 2006). Isso permite que todas as partes interessadas realizem e conscientizem para a redução do desperdício de alimentos.

Um fator importante é a sustentabilidade, que também está embutida nas filosofias dos hospitais, seja isolada a um setor ou incorporada à estratégia do hospital. Os funcionários frequentemente recebem treinamento sobre avaliação de matéria-prima, recebimento de bons produtos ou devolução aos fornecedores. Os funcionários da linha de produção que lidam com a preparação dos itens alimentares, de acordo com o arquivo técnico, devem avaliar o produto recebido dos estoques de alimentos e bebidas e atualizar a quantidade de requisição.

No segundo estágio, infelizmente onde o alimento não é mais apto para o consumo, quer seja um problema de higiene ou de condições de armazenamento, a organização precisa estar integrada à cadeia de fornecedores e outras empresas para o destino viável desse alimento. Lamentavelmente esta prática ainda não é rotina e lugar comum nos hospitais investigados, porém nota-se que apenas um caso articulou esforços com empresas de compostagem para estabelecer parcerias e contratos.



Principalmente o alimento que não é consumido diariamente, mas mantido sob temperatura controlada, poderia alterar o menu em alguns aspectos para se adequar ao item, dispensar novamente a distribuição para produção e ajustar a quantidade na requisição (se necessário) e, além disso, planejamento de compras. Se a data tiver expirado ou não tiver sido mantida em um ambiente adequado com temperatura controlada, descarte ou a compostagem é feita de acordo com a eliminação.

No controle do desperdício de alimentos nos hospitais, devem ser realizadas pesagens diárias ou mensais de todos os produtos e, finalmente, a pesagem dos resíduos. Isto se refere às sobras limpas após a montagem. Quando as práticas preventivas não são suficientes em nível hospitalar, notou-se que, em um caso, o descarte foi executado em regime recíproco adequado para compostagem e então pesado. Este resíduo é então armazenado em câmara fria, até a retirada por um terceiro que realiza o tratamento para o destino do fertilizante. Com isso, para gerar um maior envolvimento, criação de valor e obter êxito no mercado é necessária integração com a cadeia de suprimentos, representando uma fonte potencial de integração de considerações e prática ambientais e sociais (Ashby, Leat & Hudson-Smith, 2012).

Examinando as causas em relação ao desperdício, é imperativo entender o contexto, uma vez que existem diferenças substanciais nas questões entre países desenvolvidos e em desenvolvimento (Gustavsson *et al*, 2011). Não obstante o nível de complexidade da organização. Nesse caso, observa-se que o contexto regulatório em que os hospitais estão inseridos exerce forte pressão ao cumprimento de normas e creditações, em referência a resíduos hospitalares e controle de infecção. O problema do desperdício de alimentos ainda não está no centro da estratégia hospitalar.

## 5. CONCLUSÕES

Com o objetivo de analisar estratégias de Responsabilidade Social Corporativa, como fonte de recursos para as organizações, identificando as causas e práticas de combate ao desperdício de alimentos em grandes hospitais.

O estudo revelou que as organizações não percebem os sistemas de combate ao desperdício de alimentos como um recurso vantajoso, mas suas ações estão concentradas e focadas na eliminação e descarte de alimentos, já insatisfatórios para o consumo humano, mas para uso como a compostagem. Há também limitações dentro do contexto regulatório, que proíbe doações e reutilização de alimentos, o que limita o desenvolvimento de estratégias de combate ao desperdício.

A característica da organização também foi considerada global e foi apontada como um ponto importante nos resultados. Hospitais têm focado esforços em estratégias sustentáveis para a eliminação de resíduos, fator impulsionado pela legislação que regula.

Evidências empíricas demonstram que o desperdício de alimentos deve ser abordado de forma sistêmica, com participação ativa de todas as partes interessadas. A governança privada substitui o papel da regulação pública e, portanto, pode assumir formas contrastantes, funcionando como as práticas que regem as relações da cadeia com o meio ambiente; códigos de conduta definidos por organizações não governamentais (ONGs); ou selos e certificações que suportam as demandas do consumidor para certas categorias de produtos, como alimentos orgânicos ou até mesmo redução do desperdício de alimentos.

Desenvolvimento de maior administração independente, envolvendo também os stakeholders nas decisões e estratégias da empresa. O envolvimento das partes interessadas requer uma composição complexa de mudanças organizacionais detalhadas e sólidas e uma comunicação organizacional persuasiva. A comunicação é vital e também é um fator decisivo no combate ao desperdício em geral. Principalmente, a comunicação determina e influencia a criação de um ambiente democrático, flexível e integrado. Ao desenvolver um ambiente integrado, é possível contribuir para a sustentabilidade.

A consideração dos resultados da pesquisa, com o engajamento dos aspectos centrais da redução do desperdício e da reciclagem. Nesse sentido, a fim de reduzir o desperdício de alimentos e ir além da segurança alimentar, para maximizar os benefícios para a sociedade, é necessário aprofundar o sistema de governança, pois o desperdício de alimentos deve ser abordado em uma participação ativa e sistêmica dos atores.

Além disso, outro importante fator que contribui para o desperdício de alimentos é o ponto de vista emergente da economia circular, uma perspectiva que transforma a percepção dos recursos, propõe que o desperdício se torna um ponto de entrada para um processo adicional (Wef, 2014; Loombaa & Nakashima 2012). O hospital atua na seguinte base da perspectiva, terceirizar o material residual para um processo de compostagem, iniciando assim outro ciclo produtivo. Consistente com estas questões, a plataforma da economia circular tem uma estrutura ampla que deve envolver várias partes interessadas, atuando como ONGs, o setor privado e o público, em sistemas locais e regionais. Esses modelos circulares envolvem redes de negócios que trazem novo valor econômico por meio da interação contínua de recursos.

A dificuldade em categorizar e analisar os resultados foi uma limitação da pesquisa, devido a sua sensibilidade com os elementos do tema e escassas discussões nesse contexto. Além disso, não foi possível gravar as entrevistas que duraram uma média de 1 hora, portanto, parte da informação pode ser perdida nas anotações. Assim, é por isso que a triangulação com outras fontes de dados, igualmente como observação não participante e relatórios técnicos, foi essencial.

## REFERÊNCIAS

---

- Abreu, E. S. D., Spinelli, M. G. N., & Pinto, A. M. D. S. (2011). Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer. In *Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer*.
- Aranha, G. T. C. (2001). *Estudo de um dos indicadores do custo da qualidade: o desperdício*.
- Ashby, A., Leat, M., & Hudson-Smith, M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 497-516.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Black, L. D. (2006). Corporate Social Responsibility as Capability. *Journal of Corporate Citizenship*, (23).

- Castro, M. H. C. A. (2002). *Fatores determinantes de desperdício de alimentos no Brasil: Diagnóstico da situação*. 2002. 93p. Monografia (Especialização em Gestão de Qualidade em Serviços de Alimentação) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of management*, 17(1), 121-154.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477-501.
- Devinney, T. M., Schwalbach, J., & Williams, C. A. (2013). Corporate social responsibility and corporate governance: Comparative perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 21(5), 413-419.
- FAO, Food and Agriculture Organization. (2012). *Towards the future we want: End hunger and make the transition to 516 sustainable agricultural and food systems*. Rome: UN FAO.
- Glouberman, S., & Mintzberg, H. (2001). Managing the care of health and the cure of disease—Part I: Differentiation. *Health care management review*, 26(1), 56-69.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative science quarterly*, 781-814.
- Hall, K. D., Guo, J., Dore, M., & Chow, C. C. (2009). The progressive increase of food waste in America and its environmental impact. *PloS one*, 4(11), e7940.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- Kitazawa, S., & Sarkis, J. (2000). The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 225-248.
- Kondracki, N. L., Wellman, N. S., & Amundson, D. R. (2002). Content analysis: review of methods and their applications in nutrition education. *Journal of nutrition education and behavior*, 34(4), 224-230.
- Leiblein, M. J. (2003). The choice of organizational governance form and performance: Predictions from transaction cost, resource-based, and real options theories. *Journal of management*, 29(6), 937-961.

- Loomba, A. P., & Nakashima, K. (2012). Enhancing value in reverse supply chains by sorting before product recovery. *Production Planning & Control*, 23(2-3), 205-215.
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37-46.
- Malfait, S., Van Hecke, A., Hellings, J., De Bodt, G., & Eeckloo, K. (2017). The impact of stakeholder involvement in hospital policy decision-making: a study of the hospital's business processes. *Acta Clinica Belgica*, 72(1), 63-71.
- McGuffog, T. (1996). Managing the supply chain with speed and certainty. *Article Number Association (UK)*.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18.
- Meidinger, E. (2006). Multi-interest self-governance through global product certification programs.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter?. *Strategic management journal*, 12(S2), 61-74.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2006). Upgrading and Governance in Clusters and Value Chains in Latin America.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2000). The core competence of the corporation. In: *Strategic learning in a knowledge economy* (pp. 3-22).
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long range planning*, 43(2), 448-461.
- Sonnino, R., & Mc William, S. (2011). Food waste, catering practices and public procurement: A case study of hospital food systems in Wales. *Food Policy*, 36(6), 823-829.
- Sousa Filho, J. M. D., Wanderley, L. S. O., Gómez, C. P., & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR-Brazilian Administration Review*, 7(3), 294-309.

- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic management journal*, 31(5), 463-490.
- Thi, N. B. D., Kumar, G., & Lin, C. Y. (2015). An overview of food waste management in developing countries: current status and future perspective. *Journal of environmental management*, 157, 220-229.
- Vanhamme, J., Lindgreen, A., Reast, J., & Van Popering, N. (2012). To do well by doing good: Improving corporate image through cause-related marketing. *Journal of business ethics*, 109(3), 259-274.
- Villalonga, B. (2004). Intangible resources, Tobin'sq, and sustainability of performance differences. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 54(2), 205-230.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (No. 49). Sage.
- WEF (World Economic Forum). (2014). "Towards the Circular Economy: Accelerating the scale-up across global supply chains." *World Economic Forum Report*.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Zajac, E. J., & Olsen, C. P. (1993). From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of management studies*, 30(1), 131-145.

